

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Berit Lantin

**FINANTS- JA MITTEFINANTSINFO
KASUTAMINE JUHTIMISEL OÜ HAINES NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: dotsent Kertu Lääts

Tartu 2019

Suunan kaitsmisele

(juhendaja, dotsent Kertu Lääts)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autor, Berit Lantin)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Juhtimisotsuste ning finants- ja mittefinantsinfo teoreetiline taust.....	6
1.1. Ettevõtte juhtimisprotsessid	6
1.2. Finantsinformatsiooni kasutamine juhtimisel	9
1.3. Mittefinantsinformatsiooni kasutamine juhtimisel	14
2. Kasutatava finants- ning mittefinantsinformatsiooni analüüs OÜ Haine näitel.....	22
2.1. Uurimismetoodika tutvustus	22
2.2. OÜ Haine tutvustus	23
2.3. Analüüs finants- ning mittefinantsinformatsiooni rakendamisest juhtimisel OÜ Haine näitel.....	24
2.4. Järeldused finants- ning mittefinantsinformatsiooni rakendamisest juhtimisel OÜ Haine näitel.....	32
Kokkuvõte	35
Viidatud allikad.....	39
Lisad	42
Lisa 1. Finantsnäitajate koondtabel.....	42
Lisa 2. Mittefinantsnäitajate koondtabel	44
Lisa 3. Intervjuuküsimused	47
Lisa 4. OÜ Haine kasumiaruande näidistabel	49
Summary	50

SISSEJUHATUS

Juhtimisega seotud otsuste langetamine on igapäevase äritegevuse lahutamatu osa. Olulisusest tulenevalt langeb otsustusprotsessi kaasatud indiviididele suur vastutus – eesmärgiks on leida parimad ning tulemuslikumad lahendused ettevõtte edukaks toimimiseks ning omanike poolt oodatavate tulemuste saavutamiseks. Juhtidel on võimalus kaasata otsustusprotsessi vabalt valitud näitajaid, mis peaksid nende poolt juhitava ettevõtte käekäiku peegeldama. Lisaks peaksid kogutavad algandmed ning näitajad edastama võimalikult palju sisukat informatsiooni, mille põhjal oma äritegevust produktiivsemalt ja kasumlikumalt korraldada. Kõige tavapärasem on lähtuda juhtimisotsuste tegemisel finantsinformatsioonist. Lisaks eelnimetatule on otstarbekas koguda ning analüüsida ka finantsinformatsiooni määratlusest väljapoole jäävat infot. Edaspidi kasutab töö autor selle kirjeldamiseks terminit "mittefinantsinformatsioon".

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on anda ülevaade finants- ning mittefinantsinfo erinevustest ning nende kasutusvõimalustest juhtimisel. Silmas peetakse eelkõige ettevõtte arengu tagamiseks tehtavaid strateegilise ning korporatiivse sisuga otsuseid, mille tulemusena peaks ettevõtte juhtkond jõudma omanike poolt seatud eesmärkide täitmiseni. Juhtimisfunktsioon hõlmab muuhulgas prognoosimist, planeerimist ning kontrolli. Eesmärkide saavutamiseks püstitas töö autor järgmised uurimisülesanded:

- anda ülevaade juhtimisest ning selle põhifunktsioonidest;
- anda ülevaade finantsinformatsioonist ning selle kogumis- ja kasutamisevõimalustest;
- anda ülevaade mittefinantsinformatsioonist ning selle kasutamise- ning kogumisevõimalustest;
- tuua välja finants- ning mittefinantsinfo tugevused ja nõrkused;
- anda ülevaade finants- ning mittefinantsinfo kasutamise ning kogumisega seotud võimalikest probleemidest;

- anda ülevaade empiirilises osas kajastatavast ettevõttest OÜ Haine ning nende tegevusvaldkonnast;
- anda ülevaade OÜ Haine juhtimisotsustest ning juhtimiseks kasutatavast finants- ning mittefinantsinformatsioonist;
- analüüsida ning teha järeldusi, kui tulemuslikult kasutatakse finants- ning mittefinantsinfot vastava ettevõtte näitel.

Käesolev uurimistöö koosneb kahest peatükist. Esimeses peatükis ehk töö uurimuslikus osas antakse ülevaade probleemi teoreetilisest käsitlest ehk juhtimisotsuste langetamisest ning finants- ja mittefinantsinformatsiooni olemusest. Varasema kirjanduse ülevaade koosneb põhiliselt teemakohastest teadusartiklitest, mis sisaldavad nii varasemate uuringute tulemusi kui ka finants- ning mittefinantsinfo olemust ja teemat puudutavat teooriat. Teine peatükk sisaldab töö empiirilist osa, mis on koostatud tekstiilitööstusettevõtte OÜ Haine näitel. Sektori valikul lähtuti eeldusest, et tootmisettevõtted puutuvad lisaks finantsinformatsioonile kokku ka erineva mittefinantsinformatsiooniga, näiteks kliente või tootmisprotsesse puudutavate näitajatega. Eesmärgiks oli intervjueerida Eestis tegutseva ettevõtet ning uurida, miks ning missugust informatsiooni igapäevase äritegevuse käigus kogutakse. Samuti uuritakse kuidas kogutud informatsiooni analüüsitakse ja juhtimisotsuste langetamisel kasutatakse.

Töö autor arvestas ettevõtte sooviga mitte kajastada äritegevusega seotud konkreetseid arvulisi tulemusi, kuna need sisaldavad avalikustamisele mittekuuluvat informatsiooni (ärisaladust). Kuid aruannete struktuuri ning finants- ning mittefinantsnäitajate kirjelduste kajastamisega käesolevas töös oli ettevõtte nõus. Tasub rõhutada, et töö eesmärgiks ei ole hinnata ettevõtte tulemuslikkust läbi finantstulemuste. Töös hinnatakse juhtimiseks kasutatava informatsiooni kogumist ning kasutamist (arvulised näitajad ei ole analüüsi puhul vajalikud). Käesoleva bakalaureusetöö empiiriline analüüs on uuritud ettevõtte juhtkonnaga kooskõlastatud.

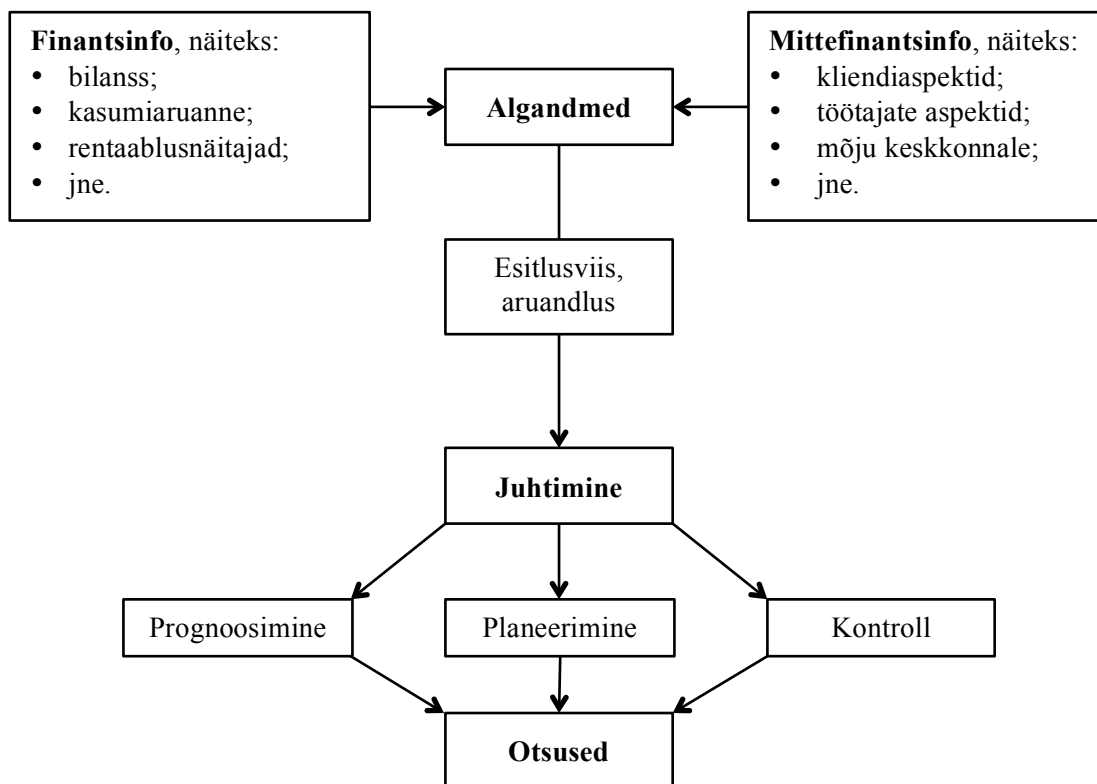
Märksõnad: finantsinfo, mittefinantsinfo, juhtimisotsused, juhtimisinformatsioon.

1. JUHTIMISOTSUSTE NING FINANTS- JA MITTE-FINANTSINFO TEOREETILINE TAUST

1.1. Ettevõtte juhtimisprotsessid

Üldjuhul langetavad ettevõtte tegevusega seotud otsuseid (edaspidi: juhtimine) juhipositsioonile kinnitatud vastava ettevalmistuse ning kogemustega isikud (edaspidi: juhid). Selleks, et saavutada ettevõtte jaoks positiivseid tulemusi, on vajalik langetada ettevõtte käekäiku (näiteks kasumit) kas otseselt, või kaudselt mõjutavaid otsuseid ning analüüsida äritegevuse käigus kogutud informatsiooni. Sellest tulenevalt võib lugeda juhtimist ning sellega seotud otsuste langetamist igapäevase äritegevuse lahutamatuks osaks. Samuti tasub rõhutada, et iga langetatud otsus mõjutab omakorda nii ettevõtte kui ka töötajate käekäiku, millest tulenevalt peavad langetatud otsused olema kaalutletud ning läbimõeldud (Khakheli, Morchiladze 2015: 425). Kuna juhtimisinformatsioon ning selle kasutamine ei ole seadusega reguleeritud, siis on juhtidel n-õ vabad käed – vajaminev informatsioon ning meetmed otsuste langetamiseks valitakse tulenevalt konkreetse ettevõtte vajadustest ning eripäradest.

Juhtimine sisaldab endas tulenevalt eesmärkidest mitmeid erinevaid tegevusi, milleks võivad olla prognoosimine, planeerimine, organiseerimine, kontroll, koordineerimine, eelarvestamine jms (Hoogervorst 2017: 8). Kõige olulisemateks ning levinumateks võib neist pidada prognoosimist, planeerimist ning kontrolli. Seos kogutava informatsiooni ning juhtimistegevuste vahel on nähtav joonisel 1. Selleks, et jõuda ettevõtte jaoks vajalike tulemusteni, on vaja esmalt informatsiooni koguda ning hiljem seda analüüsida. Algandmetena kasutatakse nii finants- kui mittefinantsnäitajad. Seejärel tuleks teostada juhtimistegevustest tulenevalt prognoosimist, planeerimist ning kontrolli. Lõpuks on kogutud informatsiooni põhjal võimalik langetada kaalutletud ning põhjendatud juhtimisotsuseid.



Joonis 1. Seos algandmete, juhtimise ning tulemuste vahel. Allikas: autori koostatud.

Proгноosimise eesmärgiks on hinnata ettevõtte tulevikusuundi, võttes arvesse ajaloolist tausta ning varasemaid tulemusi (Chen 2018). Proгноosi käigus otsitakse vastust küsimusele, missugused on tulevikuootused? Proгноosimisel läbiviidav eelneva perioodi tulemuste analüüs annab ettevõttele hea ülevaate tema minevikust ning potentsiaalsetest tulevikusuundadest. Nende koostamisse saab kaasata vastavalt ettevõtte tegevusvaldkonnale ning vajadustele mitmeid erinevaid finants- ning mittefinantsnäitajaid. Proгноoside koostamisel on üheks võimaluseks kasutada pikaajalise suunitlusega koefitsiente, mis on leitud alates paari või isegi kuni 10-aastase perioodi jooksul (Ho 2017: 3). Näiteks, võimaldavad eelnevate perioodide keskmised müügitulud anda ettevõttele ligikaudse indikatsiooni missuguseid tulemusi edaspidi oodata on ning kui suures mahus eeldatavalt kulutusi teha tuleb. Samuti on võimalik koostada prognose ka lühema ajaperioodi jaoks, kuid sellisel juhul ei pruugi tulemused piisavalt usaldusväärsed ning informatiivsed olla. Kasutades ettevõtte varasemal tegevusel põhinevaid näitajaid ning koefitsiente, võib luua väga hea ning usaldusväärse aluse baasteadmistest, millele tuginedes edaspidi põhjendatumaid otsuseid langetada.

Samuti ei tohi unustada, et ettevõtted tegutsevad pidevalt muutuv majanduskeskkonnas ning vaid eelmistel perioodidel saavutatud positiivsete tulemuste edasikandumisele lootmine ei pruugi kaasa tuua soovitud tulemust.

Juhtimisotsuste langetamise puhul peetakse oluliseks ka planeerimist ehk näiteks eelarvestamist. Korralikult koostatud plaanid aitavad ennetada potentsiaalsete negatiivsete stsenaariumite esinemisvõimalusi (Hoogervorst 2017: 6). Samuti annab planeerimine juhtidele parema arusaama tulevikust ning aitab vähendada selle suhtes teadmatust ning ebakindlust. Planeerimise põhiline eesmärk on pakkuda välja lahendused, kuidas eelmiste perioodide analüüsi tulemusena saadud informatsiooniga tulevikuootuste täitmiseni jõuda. Planeerimist oleks vaja ettevõtte edukaks juhtimiseks rakendada nii tegutsemise algstaadiumis, et näiteks alles alustav ettevõtte saaks koguda kokku äritegevuse alustamiseks vajamineva kapitali, või siis juba pikemalt tegutsevas organisatsioonis, et tagada lihtsalt ettevõtte igapäevane edukas ning stabiilne toimimine (Karadag 2015: 33). Kuid varasemad uuringud on kahjuks tõdenud, et vaid 11% väikese ning keskmise suurusega ettevõtetest peavad finantsaruannete strateegilist jälgimist ning finantsanalüüsi käigus kogutud informatsiooni kasutamist planeerimise ja otsustamisprotsesside käigus oluliseks (Scarborough, Wilson, Zimmerer 2011: 382). Planeerimisprotsessis on võimalik kasutada mitmeid erinevaid näitajaid, sh nii finantskui ka mittefinantsinformatsiooni. Näitajate valik sõltub jällegi suuresti ettevõtte vajadustest ning tegevusvaldkonnast.

Juhtimine kujutab endast ka kontrollifunktsiooni, mille eesmärgiks on anda ülevaade kui tulemuslikult ettevõtte tegutseb ning kui edukalt eesmärkide saavutamisega hakkama saadakse. Kui varem peeti kontrolli oluliseks vaid siis, kui tulemused ei olnud positiivsed ning oli vaja parandada tehtud vigu, siis tänapäeval on kontrolli eesmärgiks vigu ette näha, st neid ennetada (Cheyo 2015). Kuigi kontroll sarnaneb suuresti oma funktsioonilt planeerimisega, siis ei saa neid kahte täielikult ühe kategooria alla liigitada. Planeerimine on protsess, mille jooksul määratakse ettevõtte eesmärgid ning nende saavutamiseks vajalikud meetodid, kuid kontroll annab ülevaate kui tulemuslikult ettevõtte tegutsenud on ning kas püstitatud eesmärgid on reaalsuses saavutatavad (Cheyo 2015). Autor on seisukohal, et mõistlik oleks ettevõttes rakendada samaaegselt nii prognoosimist, planeerimist kui ka kontrolli. See tähendab: määrata

tulevikuootusi, tuginedes eelnevale kogemusele, kavandada nende täitmiseks läbiviidavaid tegevusi ning hinnata tegevuste tulemuslikkust. Sellisel juhul oleks tagatud süsteemsete ja läbimõeldud juhtimisotsuste langetamine.

1.2. Finantsinformatsiooni kasutamine juhtimisel

Kõige klassikalisem infoliik, mida ettevõtte käekäigu hindamiseks ning juhtumisotsuste langetamiseks kasutatakse on finantsinformatsioon ning seda suuresti tulenevalt selle kergest kättesaadavusest. Nimelt on finantsaruandlus ettevõtetes kohustuslik ning selle kogumiseks ning analüüsimiseks ei ole vaja teha erilisi lisakulutusi. Informatsioonivaliku puhul mängib rolli ka juhi enda eelistus – missugune infoallikas otsuste langetamiseks valida, kui palju ning kui tihti näitajaid jälgida, mida kogutud informatsiooniga peale hakata. Samuti on juhtide enda otsustada kuidas ning missuguseid kogutud näitajaid juhtimisprotsessi, näiteks prognoosi, planeerimisse ning kontrolli, kaasata. Tulenevalt finantsinformatsiooni omapärast on võimalik finantsinformatsiooni klassifitseerida ning grupeerida mitmel erineval viisil, näiteks ettevõttesisene ja -väline informatsioon ning tulevikule ja minevikule suunatud informatsioon.

Esimene võimalus finantsinformatsiooni klassifitseerimiseks on jagada see ettevõttesiseseks või -väliseks. Charles W. H Hill ning Gareth R. Jones on huvigruppide teooria kohaselt ettevõttesisene informatsioon suunatud ennekõike töötajatele, omanikele ning juhtidele. Ettevõtteväline informatsioon on suunatud tarnijatele, ühiskonnale, valitsusele, klientidele, kreditoridele ning aktsionäridele. Mõlemad huvigrupid on tihedalt ettevõtte tegevusega seotud ning mõjutavad oma olemasoluga ettevõtte tegevust. Näiteks panustavad töötajad omaltpoolt ettevõtte käekäiku töötundidega, oodates vastutasuna palka. Kliendid panustavad ettevõttesse müügituluna, oodates vastutasuna kvaliteetset teenust. Kõige loogilisem ning kergem viis oleks prognoosimise, planeerimise ning kontrolli seisukohalt keskenduda vaid sisemisele finantsinformatsioonile, kuid pikemaajaliselt ei oleks see tulemuslik. Kahesuunalisest teguritevahelisest seosest tingituna peaks ettevõtte oma strateegiate koostamisel arvestama kõikidele erinevatele huvigruppidele suunatud informatsiooniga. Samuti

tuleks juhtimisel ennekõike arvestada just analüüsi käigus saadud tulemustega. (Hill, Jones 2012: 28-29)

Ettevõttesiseseks kasutamiseks mõeldud näitajad on jaotatud vastavalt olemusele tootmis- ning äritegevusega, finantsidega ning personaliga seotud näitajateks. Tootmis- ning äritegevusega seotud näitajatena on välja toodud tehnoloogia ning põhivara kasutamine, toodangust ning müügist tulenev kasumlikkus, turundus- ning äritegevuse intensiivsus ja kliendi lojaalsus. Finantstegevusega seotud ettevõttesisesed näitajad on finantstulemused (kasum), varade likviidsus ning finantsvastutus ja ettevõtte tegevus- ning arenduskuludega seotud väljaminekud. Personaliga seotud näitajatena on välja toodud inimressursi kättesaadavus, personali arenguga seotud investeeringute ning intellektuaalse kapitali väärtuste suhe ning personali arengusse tehtud investeeringute tasuvus. (Dudin, Frolova 2014: 286)

Finantsandmeid võib koguda ja analüüsida samuti ka minevikule või tulevikule suunatuna. Minevikule suunatud finantsinfo allikateks on reeglina ettevõtte eelmiste perioodide näitajad, sh finantsnäitajad. Minevikule suunatud näitajad annavad ettevõttele hea baasi prognoosi ning planeerimise teostamiseks, sest minevikus kogutud info põhjal on kergem määratleda potentsiaalselt rakenduvaid tulevikustsenaariume. Samuti on võimalik minevikus mõõdetud näitajaid kasutades hinnata ning kontrollida kuidas ettevõttel läinud on ning kas tulemustega võib rahule jääda.

Eelmiste perioodide näitajate alusel on võimalik hinnata ettevõtte tulemuslikkust, kasutades mineviku finantsinfo baasil arvutatavaid näitajaid ning suhtarve. Sellise finantsinfo puuduseks võib osutada asjaolu, et see on kogutud teatavas hetkes ning ainulaadses ärikeskkonnas ja peegeldab seetõttu väga paljude tegurite koosmõjul tekkinud situatsiooni minevikust. Sarnast olukorda kõikide muutujate vahel, näiteks üldine majanduslik ning rahaturgude seis regioonis, ei pruugi tulevikus enam esineda, mistõttu tuleks tagasivaatava info kasutamisesse konservatiivselt suhtuda. Pahatihti tekib olukordi, kus ettevõtted hindavad oma tegelikke oskuseid vaid minevikule keskendudes liialt kõrgelt, seades investoritele liiga kõrged ootused, kes hiljem tulemustes pettuvad ning edaspidi äritegevust enam ei toeta. Samuti võib puudusena välja tuua ka olukorra, kus ettevõtte juhid keskenduvad otsuseid langetades vaid eelnevatele perioodidele, jättes kõrvale näiteks tegeliku turuolukorra. Eesmärgiks on

saavutada kas sama head või paremad finantsilised tulemused, kuid selline käitumine ei pruugi kokkuvõttes ettevõtte jätkusuutlikuks arenguks parim lahendus olla. (Tuff, Goldbach 2018)

Tulevikule suunatud finantsinfo allikadena käsitletakse eelkõige kõikvõimalikke prognoose, mis põhinevad tulevikus potentsiaalselt toimuvatel muutustel või arengutel. Sellisteks muutusteks võib pidada näiteks müügitulu suurenemist või kulude vähenemist. Prognoosimine ning ka planeerimine ehk (näiteks eelarvestamine) võivad ettevõtte käekäigule positiivset mõju avaldada, motiveerides kogu personali tulemuslikumalt ja kvaliteetsemalt töötama, et seatud eesmärgid saavutada. Soovitavate finantstulemuste seadmisel tuleb arvestada ka potentsiaalsete riskidega. Võib juhtuda, et juhid seavad eesmärgid madalamad kui tegelikult ettevõtte edukaks toimimiseks kasulikud oleks, tagades sellega näiliselt positiivsed tulemused, et tagada eesmärkide saavutamine, mida hiljem enda hea tööna kajastada. Tegelikult oleks kõrgemate tulemuste saavutamine olnud väga realistlik ning kasumlik ning sellise käitumisega piiratakse ettevõtte potentsiaalset kasvu. (Jensen 2003: 388, 390, 393)

Nagu ka eelnevalt mainitud, on finantsnäitajate kasutamine kõige levinum viis ettevõtte tulemuste hindamiseks. Finantsnäitajaid kasutavad reeglina ettevõtte juhtimisel osalevad isikud otsuste tegemisel ning nende põhjendamisel. Seda liiki informatsiooni on võimalik koguda näiteks raamatupidamisaruannetest, võrreldes eelmiste aruandeperioodide tulemusi või kasutades finantssuhtarve. Seadusandlusest tulenev raamatupidamiskohustus loob eeldused ning paneb juhtorganitele kohustuse finantsinformatsiooni koguda ning seda ka riigile esitatavates aruannetes kajastada. Raamatupidamiskohustuseks loetakse Eesti riigi näitel registreeritud era- või avalik-õiguslik juriidilisi isikuid, füüsilisest isikust ettevõtjat ja Eestis registrisse kantud välismaa äriühingu filiaali (RPS §2). Eeltoodu põhjal võib järeldada, et finantsinformatsioon on juhtimisprotsessis osaleva isiku jaoks kergesti kättesaadav.

Varasemale kirjandusele tuginedes on oluliste finantsnäitajatena välja toodud suhteliselt sarnased näitajad. Oluliseks peetud näitajad on kajastatud kokkuvõtvalt käesoleva töö lisas 1. J. Huangi ning H. Wangi (2017: 181) poolt koostatud artiklis on finantsnäitajatena välja toodud rahavood, ärikasum, likviidsus, maksevõime, aktsionäride kasumlikkus, tegevusega seotud faktorid ning finantsvõimendus. Nendest

kõige olulisemateks osutusi rahavoogu iseloomustavad suhtarvud, ärikasum, likviidsuskordajad ning finantsvõimenduse suhtarvud (Huang, Wang 2017: 184).

S. Khemakhem ning Y. Boujelbene (2018: 324) on krediidiriskiteemalises artiklis käsitlenud finantsnäitajatenä kasumlikkuse suhtarve, bilansistruktuuri näitajaid, võlakordajaid ning erinevaid käibekordajaid. Nendest olulisematenä on välja toodud kasumlikkuse suhtarvud, tagasimaksevõime, solventsus (pikaajaline maksevõime) krediidiaruandluse kestvus, garantiid, ettevõtte suurus, laenude suurus, omandistruktuur ja ettevõtte ning panga vahelise koostöö kestvus (Khemakhem & Boujelbene, 2018: 316).

I. Kotane (2015: 227-228) ettevõtte tegevuse hindamist puudutavas artiklis on kajastatud samuti mitmeid erinevaid finantsnäitajaid, milleks on puhaskäive, rahavood, maksevõime kordaja, varade käibekordaja, debitoorne võlgnevus, varude käibekiirus, kreditoorse võlgnevuse käibekordaja, koguvõlgnevuse osakaal bilansis, võla ja omakapitali suhe, brutokasum, varade tootlus, omakapitali tootlus, puhaskasumi rentaablus, investeeringu tulusus, EBITDA marginaal, laenuteeninduse kattekordaja. Kotane (2015: 225) leidis, et kuigi varasemates artiklites pakutakse välja mitmeid erinevaid finantsinformatsiooni kombineerimise variante, siis on neid tegelikult praktilises elus keeruline rakendada, sest informatsiooni maht on suur ning raskesti hoomatav. Sellest tulenevalt lõi autor tuginevalt käsitletud juhtide ja omanike arvamusele n-ö universaalse näitajate kogumi, kuhu kuuluvad finantsnäitajatest puhaskäive, rahavood, debitoorne võlgnevus, koguvõlgnevuse osakaal bilansis, brutokasum, varade tootlus, omakapitali tootlus, puhaskasumi rentaablus, investeeringu tulusus, EBITDA marginaal (Kotane 2015: 232).

Olulise finantsinformatsioonina on varasemas kirjanduses kajastatud ka rahavoogusid. Need annavad aruande lugejale informatsiooni ettevõtte äritegevuse aktiivsuse ja ka selle kohta, kui edukalt uut raha n-ö peale voolab. Oluline on pöörata tähelepanu ka ärikasumile, et hinnata, kui edukas on ettevõtte tegevus möödunud perioodide lõikes ning kas ette tegevuses on näha pigem tõusu- või langustrendi. Samuti annab finantsinformatsiooni olemasolu võimaluse hinnata ka maksevõimet ehk likviidsuskordajat. Likviidsuskordaja näitab kui kiiresti ning edukalt suudetakse

vajadusel oma lühiajalisi kohustusi katta, näiteks olemasolevate varade arvelt. Üldjuhul peaks madal likviidsuskordaja tähendama, et ettevõtte ei tohiks hästi minna, samas on ka olukordi, kus sellised ettevõtted toimivad igapäevaselt väga edukalt. Sellest tulenevalt ei saa kõiki ettevõtteid samade kriteeriumitega hinnata, vaid peab juhtimisel ning otsuste langetamisel lähtuma konkreetse ettevõtte omadustest. Lisaks saab olulise finantsnäitajana välja tuua ka kasutuses olevad finantsvõimendused ehk kui suure osa ettevõtte finantsidest moodustavad pikaajalised laenukohustused. (Huang, Wang 2017: 181)

Eelneva kirjanduse ülevaatele tuginedes järeltab töö autor, et finantsinformatsiooni kasutamise võimalusi on mitmeid ning ühte universaalset oluliste näitajate kogumit, mida võiks erineva taustaga ettevõtted kasutada, ei leidu. Vaatamata sellele on kõik varasemad uuringud kinnitanud juhtimisotsuste tegemisel finantsinformatsiooni kasutamise olulisust. Finantsinformatsiooni kasutamine on saadud ka kriitika osaliseks ning võib tekkida küsimus, kas juhid peaksid üldse finantsinformatsiooni juhtimisel kasutama? Tuginedes varasemale kirjandusele, võib finantsinformatsiooni kasutamise miinustena välja tuua järgmised punktid:

- finantsinfo on ühekülgne;
- enamjaolt suunatud minevikule;
- suur tõenäosus arvutusmeetodlike vigu järgnevasse analüüsisse edasi kanda;
- liigne pealiskaudsus ning kokkuvõtlikkus;
- ei võta arvesse ühiskondlikke aspekte.

Finantsinformatsiooni negatiivse küljena on välja toodud ka pealiskaudsus ning liigne kokkuvõtlikkus – aruandeid lugev isik saab neist vaid osa informatsiooni, kuid tervikliku pildi saamiseks ning korrektsete juhtimisotsuste langetamiseks oleks oluline nende näitajate ning neid mõjutavate teguritega lähemalt tutvuda. Ainult finantsnäitajaid kasutades piiravad ettevõtjad oma potentsiaalset teadmistepagasit, et ettevõtet parimal viisil juhtida (DeBusk *et al.* 2003: 216-217). Finantsinfo ei suuda osade majandusteadlaste meelset edukalt peegeldada ka ettevõtte väärtust ühiskondlikust vaatepildist. Aktsionäri vaatepunktis koostatud analüüs, mille eesmärgiks on ennustada tuleviku rahavoogude suurust, on oma iseloomult edasivaatav (Kaplan, Norton 1992: 12). Kuid ka see analüüs keskendub rohkem finantsnäitajatele kui mittefinantsinfole,

mille kaasamine annaks analüüsile kindlasti väärtust juurde, avalikustades just need näitajad, mis tegelikult rahavoo suurust mõjutavad (Kaplan, Norton 1992: 12-13).

Finantsinformatsioon annab ülevaate küll ettevõtte rahalise seisundi ja arenguperspektiivide kohta, kuid ei pruugi edastada just seda kõige olulisemat informatsiooni, näiteks, kuidas ettevõtte arengut kõige tõhusamalt toetada. Finantsinformatsiooni ühe suurima puudusena võib välja tuua selle, et see on klassikaliselt suunatud minevikule ja ei pruugi anda juhile konkreetset ning täielikult usaldusväärset informatsiooni (Kaplan, Norton 2007; 1). Sellest tulenevalt ei ole võimalik nende põhjal ettevõtte edukust mõjutavaid languseid ennetada, sest rahalised näitajad kajastavad üldjuhul suuri muutuseid alles siis, kui on juba liiga hilja (DeBusk *et al.* 2003: 217). Vaatamata eeltoodud negatiivsetele külgedele leiab töö autor, et finantsinformatsiooni kasutamine juhtimisel annab hulgaliselt asjakohast alginfot paremate juhtimisotsuste tegemiseks ning eksimuste vältimiseks tulevikus. Kuid seda vaid eeldusel, et finantsinformatsiooni kogumisel on olnud täpsed ning välditud arvutusmeetoditest tulenevaid vigu. Neid on kerge aastate lõikes märkamatuks edasi kopeerida.

1.3. Mittefinantsinformatsiooni kasutamine juhtimisel

Otsuste langetamisel peaksid juhupositsioonil olevad isikud arvestama lisaks finantsnäitajatele ka mittefinantsinformatsiooniga. Paratamatult on välja kujunenud, et esmajoones tuginetakse ikka ja alati rahas mõõdetavatele finantsnäitajatele. Need andmed on tavapäraste kohustuslike arvestusprotsesside käigus juba kogutud ning nende analüüsimine on ettevõtte tegevusega kursis olevatele isikutele suhteliselt igapäevane – tegu on n-ö kätte harjutatud tegevusega. Mittefinantsinformatsiooni kogumine ei ole ettevõttele küll seadusandlusega kohustatud tegevus, kuid analüüsides organisatsiooni ning selle edukat toimimist laiemalt, tuleks ettevõtte tegevusvaldkonnast lähtuvalt arvestada ka mittefinantsinformatsiooni kogumise vajadusega.

Mittefinantsinformatsiooniks võib lugeda mitmeid erinevaid näitajaid, millest mõne levinumana võiks välja tuua:

- töötajate valikut – palju uusi töötajaid tööle võetakse, haridustasemed, töökogemus;
- töötajate rahulolu – teostatakse järelvalvet, toetav suhtumine ning võrdsus;
- töötaja kohta lisanduv väärtus – julgustamine, tegude eest vastutamine;
- klientide rahulolu – kvaliteet, teenuse tarbimise kogemus;
- klientide käitumismudel – külastatavuse sagedus, tõenäosus ka tuttavatele soovitada. (Ittner, Larcker 2003: 6)

Mittefinantsnäitajaid ning nende erinevaid valikuvõimalusi on kajastavad ka mitmed teised autorid, ülevaatlik tabel on toodud lisa 2. Näiteks, Attiea A. Marie, Mohamed E. Ibrahimi ning Amjad D. Al Nasser koostatud artikli põhjal oli oluliste mittefinantsnäitajatena välja toodud kliendi rahulolu teenusega, usaldusväarsus, reageerimisvõime, kindlustunne, empaatia ning teenuse sobivus (2014: 201). Samuti ka sisemised protsessid ehk kapitali struktuur, juhtimisefektiivsus ning ettevõtte suurus (Marie, et al. 2014: 201). Cardinaels ning van Veen-Dirks on võimalike mittefinantsnäitajatena kajastanud kliendi rahulolu, müüki ühe ruutmeetri kohta, korduvostude arvu, müügiartiklite arvu, toodete tagastusi tarnijale, keskmist hinnalangust protsendis, ühe nädalaga teostatud tellimuste kogust, varude puudujäägi esinemissagedust, müügitreeningu tundide arvu ühe töötaja kohta, ettepanekud ühe töötaja kohta, müügijuhtide kogemust jaemüügis ning töötajate üldist rahulolu (2010: 575).

Ettevõttesisest ja -välist lähenemist on rakendanud ka Mihail N. Dudini ning Evgenia E. Frolova, kes koostasid artikli, mille eesmärgiks oli arendada üheselt mõistetav kontseptsioon tasakaalus tulemuskaardi kasutamiseks ning määratleda olulisemad näitajad just tootmisettevõtete jaoks (2014: 282). Oluliste näitajatena, mis on suunatud ettevõtteväliseks kasutamiseks toodi artiklis välja järgmised näitajad:

- ettevõtte hea nimi – äritegevusega seotud kulud;
- majanduslik lisandväärtus – luua lisakasumit aktsionäridele;
- turuosa – turupositsioon võrreldes konkurentidega;

- majanduskasvu jätkusuutlikkus – omakapitali suurendamine ettevõttesse reinvesteeringu kaudu;
- innovatiivsus – investorite ning muu ressursi meelitamine ettevõttesse. (Dudin, Frolova 2014: 286)

Üheks võimaluseks mittefinantsinformatsiooni kasutamiseks juhtimisel, oleks kasutada tasakaalus tulemuskaarti. Viimase kasutusajalugu ulatub tagasi aastasse 1987, kuid hakkas laialdasemalt rakendust leidma aastal 1992, pärast Robert S. Kaplani ja David P. Nortoni artikli „The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance“ avalikustamist (Kaplan, Norton 1992). Ainult finantsinformatsioonile keskendumine ei ole piisavalt tõhus ning selle olukorra parandamiseks oleks tasakaalus tulemuskaart väga sobiv abivahend. Juhtidel tekib võimalus hinnata ettevõtte edukust lisaks finantsaspektile ka läbi mittefinantsinfo (Kaplan, Norton 1992: 1).

Eelnimetatud mittefinantsinfona on välja toodud järgmine süsteem ning nendes kajastatavad näitajad:

- kliendiaspekt – näiteks korduvostude arv, klientide tagasiside, enimmüüdud kaubad;
- arenguprotsessid – näiteks töötajate koolitamisele kuluva aeg, protsesside automatiseerimine;
- sisemised protsessid – näiteks tühistatud müügitehingud, tootmisprotsess. (Kaplan, Norton 1992: 7; Lipe, Salterio 2002: 535)

Sellise laiahaardelise analüüsiga soovitakse uurida, missuguse mulje on ettevõtte kliendile jätnud, missugused on arenguperspektiivid, kas turul on saavutatud liidripositsioon, kuidas on olukorraga aktsionärid rahul jne (Kaplan, Norton 1992: 12). Positiivseks küljeks on, et tasakaalus tulemuskaardi rakendamisel on ettevõtetel vaba voli võtta vaatluse alla just need näitajad, mida nad ise kõige olulisemateks peavad. Samuti ei ole nad kohustatud kasutama tulemuste iseloomustamiseks arvulisi näitajaid, need võib asendada näiteks sümbolite (+/–/=) või värvidega (roheline/punane/kollane), mis tähistavad kas olukorra parenemist, halvenemist või neutraalseks jäämist (Cardinaels, van Veen-Dirks 2010: 569). Kahjuks puudub täiendab info kuidas erinevad kajastamise stiilid tulemusi moonutada võivad ning missugune oleks kõige sobivam viis

nende kajastamiseks. Eelneva probleemipüstituse selgitamiseks oleks vajalik viia läbi täiendavad uuringud.

Mittefinantsinfo kaasamine juhtimisse ning aruandlusesse on ettevõtte edukaks toimimiseks väga oluline. Mittefinantsinformatsioon aitab hinnata langetavate juhtimisotste olulisust ning pikaajalist mõju ettevõtte käekäigule (Theriou 2015: 7). Järjest enam hakatud pöörama tähelepanu just mittefinantsilistele näitajatele, et vältida eelmises peatükis väljatoodud finantsinformatsiooni kasutamisest tekkivaid probleeme. Samuti on muutunud järjest olulisemaks mittefinantsinformatsiooni kasutamine ettevõtte konkurentsipüües.

Eeldame, et samas valdkonna tegutsevad kaks ettevõtet A ja B. Kui ettevõttes A juhtimisotsuseid langetavad isikud võtavad lisaks kasumireale arvesse ka näiteks kliendibaasi rahulolu, kuid ettevõtte B keskendub vaid finantsnäitajatele, siis on ettevõttel A ka suurem tõenäosus edukam olla, meelitades enda juurde rohkem kliente. Selline käitumine paneb konkurendid rohkem pingutama. Samuti võib tekkida vajadus mittefinantsiliste näitajate järele ka tänu erinevatele uutele kasutuses olevatele programmidele, mis peavad juba algselt sellise informatsiooni olemasolu vajalikuks. (DeBusk *et al.* 2003: 216)

Samuti aitab mitteklassikaline informatsioon organisatsioonil paremini prognoosida ja planeerida missugusteks nende tulemused aruandeaasta lõpuks umbkaudselt kujuneda võiksid. Kui klientide rahulolu teenusega langeb, siis võib loogiliselt eeldada, et sama juhtub ka ettevõtte müügi käibega, mis mõjutab omakorda kogu ettevõtte kasumit (Ittner, Larcker 2003). Siinkohal tasub ka märkida, et soovides kahe näitaja vahelises seoses täielikult veenduda, tuleks läbi viia ka korrelatsiooni kinnitavad analüüsid.

Mittefinantsinformatsioon on samuti kasulik ka ettevõtte töötajatele, saades sealt teavet, mida oma igapäevatoos muuta, et nende sooritusel veelgi tulemuslikumad oleks (Ittner, Larcker 2003: 1, 7). Kogudes näitajaid töötaja produktiivsuse kohta, saaksid töötajad sellest tulenevalt oma igapäevast panust vastavalt vajadusele korrigeerida, tõstes nii tööandja kui ka iseenda heaolu. Kui ettevõtte tegevus on kasumlik ning kogu potentsiaalne tulu teenitud, siis avaneb võimalus tõsta ka töötajatele makstavaid tasusid. Samuti saavad mittefinantsinformatsioonist kasu ka ettevõttevälised isikud. Näiteks

teadus- ja arendustegevusele suunatud tegevuste maht ning edukus annab investoritele informatsiooni tuleviku ning potentsiaalse kasvu (või siis languse) kohta (Ittner, Larcker 2003: 1, 8).

Mittefinantsnäitajate kasutamine juhtimisel ei pruugi alati automaatselt edu (Ittner, Larcker 2003: 3). Kuigi mittefinantsinfo kaasamine annab juhtidele kindlasti laiemat ning täpsemat ülevaadet ettevõtte arenguvõimaluste ning potentsiaalsete ohumärkide kohta, võib nende valesti tõlgendamise korral kasutegur puududa. Põhilised vead, mida varasemate artiklite põhjal välja tuuakse on järgmised:

- mittefinantsnäitajad ei ole seotud suuremate eesmärkidega;
- näitajad on valitud ebakorrektselt ehk puuduvad näitajate vahelised seosed;
- ebakorrektned näitajate kogumismeetodid;
- andmebaasidele ei pöörata piisavalt tähelepanu ning neid ei uuendata.

Nagu ka eelnevalt mainitud on esimene viga, mida tehakse see, et näitajate valikul ei ole lähtutud suuremate eesmärkidest ning need ei ole omavahel seotud (Ittner, Larcker 2003: 4). Juhtidel on kergem võtta aluseks juba varem väljatöötatud universaalsed põhjad, mille üheks näiteks oleks eelnevalt nimetatud tasakaalus tulemuskaart. Paratamatult ei ole võimalik luua ühte kindlat juhtimissüsteemi ning mudelit, mida oleks võimalik universaalselt mitmes erinevas ettevõttes rakendada (Bondarenko *et al.* 2017: 5). Kuigi tasakaalus tulemuskaart sisaldab rohkemat kui lihtsalt finantsinformatsiooni ning on otsuste langetamisel abiks, ei ole see ka alati kõige parem variant (Cardinaels, van Veen-Dirks 2010: 577). Iga ettevõtte peaks mittefinantsnäitajate valikul lähtuma oma enda asutuse vajadustest. Etteantud väga algsete näitajate jälgimine võib küll mingisugust infot anda, kuid kasulikum oleks näitajate valikul lähtuda oma ettevõtte vaatenurgast. Sellised näitajad ei anna täielikku infot selle kohta missugused tegurid ettevõtte tulemuslikkust tegelikult mõjutavad (Ittner, Larcker 2003: 4). Võib tekkida olukord, kus edukamate juhtimisotsuste langetamiseks ning sellest tulenevalt eesmärkide saavutamiseks oleks vaja kas rohkem või konkreetsemat informatsiooni, mida vaid etteantud formaadile keskendudes saajaprotsendiliselt tagada ei suudeta.

Teiseks veaks võib olla see, et ei tooda välja tegelikke seoseid mittefinantsiliste näitajate muutuste ning ettevõtte kasumi vahel. Otsuste langetamisel lähtuvad ettevõtte

juhid vaid oma eeldustest, missugused näitajad kliendile olulised olla võiksid, kuid ei too välja tegelikku seost tulemuslikkuse muutustega (Ittner, Larcker 2003: 7). Paljud juhtival positsioonil olevad töötajad väldivad seoste loomist, sest väidetavalt on need enesestmõistetavad – kui klient on rahul, siis suureneb kohe ka müügitulu (Ittner, Larcker 2003: 7). Tegelikuses on olukord veidi erinev – liiga palju head võib ettevõtte tulemuslikkust mingist hetkest negatiivselt mõjutama hakata. Näiteks seadis üks *telecom* ettevõtte oma eesmärgiks saavutada 100%-ne rahulolu oma klientide hulgas, kuid ei hinnanud tegelikku seost klientide rahulolu ning nende pealt teenitud kasumi suhtes (Ittner, Larcker 2003: 7). Reaalsuses oli olukord selline, et 80% rahulolu väljendanud klient tõi ettevõttele sama suure kasumi kui 100% rahuloluga klient (Ittner, Larcker 2003: 9). Sellest näitest saab järeldada, et kliendi rahulolu suurendamiseks tehtud kulutused ei toonud kokkuvõttes ettevõttele täiendavat kasumit ning selle saavutamiseks lisandunud kulutused olid tegelikult mõttetud.

Kolmanda veana võib välja tuua ebakorrektselt mõõdetud näitajad. Tihti peale ei küsita mittefinantsilise näitaja hindamiseks piisavalt palju vajalikku tagamaid puudutavaid küsimusi ning esitatakse vastajale väga väikeses vahemikus hindamisskaala (näiteks ainult ühest viieni). Küsimustikule vastajate tulemusi hinnates võetakse sageli üldistav seisukoht ning ei uurita täpsemalt numbri valiku tagamaid. Sellest tulenevalt muutuvad küsimustiku tulemused mitteusaldusväärseteks. Võib tekkida olukord, kus andmekogumisega hakatakse tegelema enne kui on püstitatud konkreetne probleem, mida soovitakse lahata. Näiteks tuleks kliendi ning töötajate rahulolu vahelist korrelatsiooni uurida sarnase regiooni või tegevusvaldkonna lõikes, kuid selle asemel vaadeldakse olukorda erinevatel tasemetel ehk tulemuste vahel ei ole võimalik korrelatsiooni leida. Samuti lüüakse tulemusi kogudes liiga kiiresti käega – tulemusi on raske hinnata või ei usuta nende tõesusse. Selline tegevus aitab küll vigase informatsiooni kasutamist ära hoida, kuid loob olukorra, kus mõni oluline näitaja jääb juhtimisotsuseid langetades tähelepanuta. (Ittner, Larcker 2003: 10-11)

Selleks, et tagada olulise informatsiooni kättesaadavus, tuleks mudeleid ning andmebaase aeg-ajalt üle vaadata ning neid vajadusel korrastada (Ittner, Larcker 2003: 12). Isegi, kui majanduslik olukord on püsitud muutmatuna, oleks mudeli sobivuse kontrollimine vajalik. See tagaks ettevõttes juhtival positsioonil olevatele isikutele alati

ligipääsu just kõige täpsemale ja uuemale informatsioonile, millest tulenevalt oleksid langetatud otsused kõige tulemuslikumad. Mittefinantsinformatsioonini jõudmiseks peaksid ka ettevõtete andmebaasid olema korras ning andmete kättesaamine toimuma loogiliselt (Ittner, Larcker 2003: 14). Ettevõtted koguvad oma igapäevase tegevuse jooksul automaatselt suures mahus informatsiooni oma klientide ning sisemiste protsesside kohta, kuid need andmed peaksid olema ka loogiliselt järjestatud ning sorteeritud (Ittner, Larcker 2003: 14). Kui aga ettevõtte peab hakkama andmeid algusest peale koguma, siis võiks keskenduda ennekõike sellisele informatsioonile, mis võiks teoreetiliselt ettevõtte arengut kõige enam mõjutada. Viimaks tuleks tegeleda ka andmete muutmisega informatsiooniks, mida saaks statistiliselt uurida ning ei tohiks ka unustada kvalitatiivset analüüsi, sest osade probleemide hindamiseks oleks vaja lisaks statistikale ka empaatilist analüüsivõimet (Ittner, Larcker 2003: 13-16).

Vaatamata kõikidele eksimisevõimalustele, toob mittefinantsinformatsiooni kaasamine juhtimisprotsessidesse tõenäoliselt rohkem kasu kui kahju. Kui ettevõtted kaasaksid oma tegevusse nii finants- kui ka mittefinantsinformatsiooni, siis saaksid juhid parema ülevaate ettevõtte toimimist tegelikult mõjutavatest näitajatest. Selleks on edukad ettevõtted võtnud kasutusele mudelid, mis aitavad tuvastada seoseid esmapilgul täiesti erinevates valdkondades eksisteerivate näitajate vahel (Ittner, Larcker 2003: 15). Näiteks on võimalik luua seos selle vahel, kuidas töötajate valik aktsionäride rahulolu mõjutab. Rangemate kriteeriumitega valitud töötajad mõjutavad kogu ettevõtte personali heaolu positiivses suunas, mis omakorda suurendab klientide rahulolu ning külastatavuse arvu ehk müügikäibe tõusu ja ka ettevõtte väärtus ning aktsionäridele loodud väärtus suurenevad (Ittner, Larcker 2003: 5). Samuti on oluline mainida, et need ettevõtted, kes sidusid omavahel nii finantsilisi kui ka mittefinantsilisi näitajaid, saavutasid viieaastase perioodi jooksul suurema tootluse nii varades kui ka omakapitalis (Ittner, Larcker 2003: 3).

Kuigi ettevõtte juhtkonnad kasutavad suurema tõenäosusega just finantsnäitajaid, jättes kas vanast harjumusest või teadmatusest mittefinantsnäitajad kõrvale, oleks tegelikult kõige kasulikum võtta paralleelselt kasutusele mõlemad näitajad (Kaplan, Norton 1992: 1). Sarnaselt töös kasutatud allikates esitatud soovitudele ning järeldustele leiab autor, et ettevõtte juhtimisprotsessi korraldamisel omab tähtsust nii finants- kui ka

mittefinantsinformatsioon. Näitajate kogust ei pea piirama, kuid nende valik peab olema põhjendatud ning seotud ettevõtte spetsiifikaga. Kokkuvõtvalt toetaks mõlema informatsiooniklassi näitajate kajastamine aruannetes ning nende pidev jälgimine kvaliteetsemate juhtimisotsuste vastuvõtmist.

2. KASUTATAVA FINANTS- NING MITTEFINANTSINFORMATSIOONI ANALÜÜS OÜ HAINE NÄITEL

2.1. Uurimismetoodika tutvustus

Uuritavaks ettevõtteks on tekstiilivaldkonna tootmisettevõtte OÜ Haine. Sektori ning ettevõtte valikul lähtuti eeldusest, et tooteid või teenuseid pakkuvad ettevõtted puutuvad oma igapäevategevuse käigus kokku nii finants- kui ka mittefinantsnäitajatega, näiteks erinevate kliente toodeteid ning teenuseid puudutavate aspektidega. Samuti on ettevõtte valiku põhjuseks ettevõtte pikk ajalugu, äritegevuse stabiilne kasumlikkus ning ettevõtte juhtkonna vastutulelikkus ettevõttesisest informatsiooni jagada. Käesoleva töö empiirilise osa koostamiseks on töö autor valinud juhtumuuringu formaadile vastava ülesehituse. Autor leiab, et juhtumuuringu formaadi rakendamine on antud töö puhul parim variant, et saada kinnitust, kas teoreetilistel mudelitel on kohta ka reaalses elus ning missugune on suhtumine standardiseeritud juhtimismudelitesse ja näitajatesse. Andmete kogumiseks viis töö autor läbi intervjuud ettevõtte tegevjuhi ning pearaamatupidajaga. Samuti võimaldati töö autorile ligipääs ka viimase kolme aasta (2015-2017) majandusaasta aruannetele, ettevõttesiseselt kasutatavale kasumiaruandele ning OÜ Haine poolt koostatud ettevõtet tutvustavale tekstile. Töö autor soovib rõhutada, et töö eesmärgiks ei ole analüüsida ega kajastada ettevõtte majandustulemusi, vaid anda ülevaade kasutusel olevatest näitajatest ning nende olulisusest juhtimisotsuste langetamisel.

Autor viis läbi esimese intervjuu ettevõtte tegevjuhi Heiki Paaropiga, et saada ülevaade ettevõtte juhtimise põhialustest ning otsuste langetamisel kasutatavast informatsioonist. Samuti soovis töö autor välja selgitada kui oluliseks peab ettevõtte juht finants- ning mittefinantsnäitajate kasutamist ja kui olulist rolli need ettevõtte planeerimise, prognoosimise ning kontrolliprotsessides omavad. Intervjuu viidi läbi 15. aprillil 2019

kell 16:00. Intervjuu kestis 80 minutit. Teine intervjuu viidi läbi ettevõtte pearaamatupidaja Gerli Kolomojetsiga. Pearaamatupidaja põhilisteks tööülesanneteks on väljastatud arvete kontroll ja debitoorse võlgnevuse jälgimine, aruandlus ning vajadusel suhtlus klientide ja koostööpartneritega. Samuti ettevõtte juhtkonna nõustamine finantsküsimumustes. Intervjuu eesmärgiks oli saada arvestusvaldkonna eest vastutava isiku arvamus ettevõtte juhtimises kasutatavate näitajate valiku ning olulisuse kohta. Intervjuu viidi läbi 17. aprillil 2019 kell 10:00. Intervjuu kestis 25 minutit. Mõlemale intervjuueeritavale esitati samasugused küsimused (lisa 3), et võrrelda erinevates vastutusvaldkondades tegutsevate ning erinevaid tööülesandeid täitvate inimeste nägemust ja arvamusi antud teema kohta. Intervjuud viidi läbi poolstruktureeritud kujul – küsimused olid eelnevalt formuleeritud ning nende järjestust prooviti järgida, kuid autor jättis endale vabaduse vajadusel vestluse käigus täpsustavaid ning selgitavaid küsimusi esitada.

2.2. OÜ Haine tutvustus

OÜ Haine asutati 1998. aasta juunikuus. Ettevõtte põhitegevuseks on kandipaela, nõöride, erinevate paelte, kinganööri ja kummipaela tootmine. OÜ Haine on Eestis tegutsev ainus tekstiilpaelte ja kootud etikettide valmistaja. Ettevõtte kontor ning tootmishoone asuvad Tartus Puiestee tänaval ning nad turustavad oma toodangut nii Eestis kui ka Euroopa Liidus. (OÜ Haine... 2019; Tooted 2019)

Kuigi ettevõtte asutati 1998. aastal, ulatub selle ajalugu tagasi eelmisesse sajandisse ehk 1960. aastatesse. Nimelt alustas 1959. aastal Tartus tegevust tekstiilivabriku Areng punumistsehh. Erastamise hetkel oli Areng laia profiiliga suur tekstiiliettevõtte, kuhu kuulus paelavabrik, kangavabrik, villavabrik, värvimistsehh ja kus töötas ligi 180 inimest. Arengu punumistsehhist kasvas välja OÜ Haine, kus pearaamatupidajalt saadud informatsiooni kohaselt töötas 17.04.2019 seisuga 80 inimest. Samas oli majandusaasta aruannete kohaselt 2017. aasta ettevõttes töötajaid 75, 2016. aastal 68 ning aastal 2015 52 töötajat (Majandusaasta aruanded 2015-2017). Seega on töötajaskond Haines aasta-aastalt stabiilselt kasvanud ning võib järeldada, et ettevõtte on stabiilselt kasvufaasis püsinud. Kuna OÜ Haine on järjepidevalt jätkanud traditsioonidega Tartu tekstiilitööstuse Arengu tegevust, siis võib väita, et tegu on

pikaajaliste kogemustega ettevõttega. (OÜ Haine... 2019; Nutikas kamuflaažpael... 2019)

Tänapäeval on Haine peamisteks klientideks jalatsitööstused, rõivatööstused, kodutekstiili tootjad ning teised erinevad tootmisettevõtted, kes vajavad oma toodete valmistamiseks erinevat tüüpi tekstiilpaelu. Suurema osa Haine kliendibaasist moodustavad Eesti tekstiili- ja rõivatööstuse ettevõtted, kes valdavalt ekspordivad oma toodangut välismaale. Samuti müüb OÜ Haine ka ise oma toodangut Soome, Läti, Rootsi, Norra, Taani, Saksamaale ja Hollandisse. Ettevõtte peab oluliseks personaalset lähenemist ja professionaalsust ning pakub oma klientidele kvaliteeti ja tarnekindlust. (OÜ Haine... 2019)

2.3. Analüüs finants- ning mittefinantsinformatsiooni kasutamisest juhtimisel OÜ Haine näitel

Esmalt uuris töö autor intervjueeritava tegevjuhi tööülesannete ning vastutusvaldkonna kohta. Ettevõtte tegevjuhi Heiki Paaropi tööülesandeks on ettevõtte juhtimine ning põhiliseks eesmärgiks tagada OÜ Haine kasumlik ja jätkusuutlik tegevus. Ettevõttesiseste juhtimisotsuste eest vastutab OÜ Haine näitel ettevõtte tegevjuht ning otsuste langetamine sõltub suuresti projektitüübist ja konkreetsest turuolukorrast. Langetatavad otsused kuhu tegevjuht sekkub võivad puudutada näiteks arenguprotsesse, investeeringuid ning rahastamist puudutavad küsimused. Samuti sekkub tegevjuht ka üldiste palgatasemete otsustamisesse, kuid mitte spetsiifiliselt iga inimese töötasusse. Otsused võivad puudutada ka konkreetset mingi paeltatüübi tootmist, k.a olulisemaid materjalitarbeid. Kokkuvõttes on tegevjuhi vastutusvaldkond väga lai ning langetatavad juhtimisotsused sõltuvad igakordselt käesolevast projektis või suuremast tellimusest konkreetsele kaubale – mingit standardiseeritud nimekirja langetatavatest juhtimisotsustest välja tuua ei saa. Otsuste langetamisel lähtutakse samuti projektitüübist. Kui on tegu uue projektiga, siis tuginetakse juhtimisotsuste langetamisel kas kliendilt saadud informatsioonile või viiakse ise läbi turuanalüüs ning vajalikud katsed.

Teine intervjuu viidi läbi pearaamatupidaja Gerli Kolomojetsiga. Tema tööülesanded on seotud klassikaliste raamatupidamisfunktsioonidega – põhiülesandeks on vastutada ettevõtte arvestusliku poole eest, sh majandusaasta aruannete ning ettevõttesiseste kuluaruannete koostamine (kuupõhine arvestus, nt kui palju ning millele kulutatakse, samuti ka selgitused ja põhjendused). Samuti lisaaruannete koostamine vastavalt vajadusele. Juhtimisotsuste langetamisel ei ole raamatupidaja osalus märkimisväärne. Raamatupidamine on OÜ Haine puhul pigem juhtkonda toetav funktsioon kui iseseisvalt otsuseid langetav osakond, mistõttu pearaamatupidaja juhtimisega seotud küsimusi ei kommenteerinud. Eeltoodust lähtudes on juhtimist ning näitajaid puudutav analüüs koostatud tegevjuhilt saadud informatsiooni põhjal. Pearaamatupidaja seisukohad on arvesse võetud arvestusvaldkonda ning näitajaid puudutavate teemade juures.

Töö eesmärgiks oli välja selgitada kui oluliseks peetakse uuritavas ettevõttes prognoosimist, planeerimist ja kontrolli ning neis kasutatavaid näitajaid. Tegu on klassikaliste juhtimisprotsessidega, mis peaksid tulenevalt töös kasutatud kirjandusele ettevõtte käekäiku positiivselt mõjutama.

Intervjuude käigus selgus, et tegevjuhi Heiki Paaropi sõnul ei ole ettevõttes konkreetselt piiritletud ja standardiseeritud juhtimissüsteemi rakendatud ning pidevalt ametliku prognoosimise ning planeerimisega ei tegeleta. Ettevõtte pearaamatupidaja leiab, et teoreetiliselt on eelnimetatud juhtimisfunktsioonid ettevõtte igapäevategevuse juures olulised, kuid tulenevalt OÜ Haine äritegevuse eripärast ei ole prognoosimine ja planeerimine sageli võimalikud. Suure osa ettevõtte tegevusest hõlmab projektimüük, mille puhul laekuvad tellimused pool- või täistoodete tootmiseks ebaregulaarselt. Seetõttu on tellimuste mahud suures osas prognoosimatud. Ettevõttel ei ole mõttekas koostata järgnevateks perioodideks liialt detailseid eelarveid ning tuluprognoose. Samas on tegevjuhi sõnul kontrollifunktsioon vajalik. Kontrolli teostatakse iga kuu lõikes detailse kasumiaruande baasil (ettevõttesiselt teatud kui laiendatud kasumiaruanne), mida peetakse ettevõttes kõige olulisemaks juhtimisinfo allikaks. Edaspidi kasutab töö autor tekstis nimetatud aruande puhul terminit "laiendatud kasumiaruanne". Laiendatud kasumiaruande ülesehitus on toodud lisas 4. Kontrolli käigus võrdleb tegevjuht igakuist või kvartaalset kulu-tulu suhet eelneva perioodi samade näitajatega. Muutused

eeltoodud võrdlustes annavad tegevjuhile märku täpsema ja põhjalikuma kontrolli teostamise vajadusest. Juhul kui kasumiaruandes esineb olulisi muutusi, proovib tegevjuht tekkinud hälvete põhjused välja selgitada ning korraldab nende kõrvaldamise.

OÜ Haine juhtimisel on kasutusel nii finants- kui mittefinantsinformatsioon. Koondülevaade mõlema intervjuueeritava poolt oluliseks peetud ning juhtimisel kasutatavatest näitajatest on toodud tabelis 1.

Tabel 1. Olulised finants- ja mittefinantsnäitajad OÜ Haine näitel.

	Tegevjuhi vaade	Pearaamatupidaja vaade
Finants-näitajad	Müügitulu, tootmise püsikulud, müügi- ja logistikakulud, üld-administratiivsed kulud, kasum.	Lühiajalise võlgnevuse maksevõime tase, vahetu maksevalmiduse kordaja, võlakordaja, omakapitali võlasiduvus ning omakapitali osatähtsus.
Mittefinants-näitajad	Masinate, töötajate, kliendisuhete produktiivsus	

Allikas: autori koostatud intervjuude põhjal.

Kasutatav finantsinformatsioon tugineb suuresti laiendatud kasumiaruande kirjetele, mis on täismahus toodud lisas 4. Kasumiaruanne on koostatud Raamatupidamise Toimkonna juhendi ning skeem 2 baasil, kus ärikulud on liigendatud lähtuvalt kulude funktsioonist. Üldine loogika seisneb OÜ Haine näitel tootmise püsikulude, müügi- ja logistikakulude ning üld-administratiivsete kulutuste jälgimises ning kontrollis. Tulukirjeid on jaotatud kolme kategooriasse: toodete müük, kauba müük ning teenuste müük. Peale tulukirjeid jälgitakse kulukirjeid ehk muutuv- ning püsikulusid. Muutuvkulud on konkreetse tooteühikuga seotud materjalikulud, mida on lihtne kajastada ning analüüsida. Püsikulude puhul on tegu tootmisega seotud kulutustega, mida ei ole võimalik lineaarselt laiali jaotada. Laiendatud kasumiaruande kirjeid kogutakse, uuendatakse ning jälgitakse igakuiselt. See annab juhile vajaliku alginformatsiooni, et hinnata ettevõtte üldist käekäiku ja vajadusel langetada otsuseid olukorra muutmiseks.

Sarnaselt tegevjuhile pidas Haine pearaamatupidaja finantsinformatsiooni jälgimist oluliseks ning toonitas kasumiaruandes kajastatava informatsiooni olulisust. Raamatupidaja tõi erinevalt tegevjuhust olulise infona välja OÜ Haine majandusaasta aruandes kajastatavad finantssuhtarvud – lühiajalise võlgnevuse maksevõime tase,

vahetu maksevalmiduse kordaja, võlakordaja, omakapitali võlasiduvus ning omakapitali osatähtsus. Neid finantsnäitajaid kajastatakse käesoleva ettevõtte majandusaasta aruannetes ning neid leitakse aasta lõpus tuginedes eelmise perioodi tulemustele.

Näitajad on leitud järgmiste valemite alusel:

- lühiajalise võlgnevuse maksevõime tase = käibevarad/lühiajalised kohustised;
- vahetu maksevalmiduse kordaja = raha/lühiajalised kohustised;
- võlakordaja = kohustused/koguvarad;
- omakapitali võlasiduvus = kohustised/omakapital;
- omakapitali osatähtsus = omakapital/kogukapital.

Kogutud näitajate kasutamine planeerimise, prognoosimise ning kontrolli protsessides on OÜ Haines lahendatud vajaduspõhiselt ning võimaluste piires. Raamatupidaja sõnul on keeruline tekitada võrdlusemomenti näiteks erinevate kuluobjektide (müügiprojektide) lõikes ehk võrrelda masinatele ning seadmetele tehtud kulutusi näiteks toodangumahuga. Tootmismahu suurenedes peaksid ka kulud tõusma, kuid konkreetseid järeldusi, mille põhjal edaspidi tegutseda, on keeruline teha. Pigem on pearaamatupidaja arvates mõistlikum jälgida muutusi pikema perioodi vältel, näiteks poolaasta või aasta lõikes. Ettevõtte hea kapitaliseeritus võimaldab iga perioodi erinevaid vajadusi rahuldada, näiteks soetatakse ühel perioodil suurem kogus varuosasid laovarudeks, mida kasutatakse näiteks järgneva kuue kuu vältel. Sellest tulenevalt on OÜ Haine näitel otsuste langetamiseks ning järelduste tegemiseks parem jälgida pikaajalist üldpilti. Töö autor nõustub pearaamatupidaja väitega, et üldjuhul oleks otsuseid langetades mõistlikum jälgida pikaajalist üldpilti. Samas julgeb autor kahelda, kas prognoosimise ning planeerimise juhtimisprotsessist kõrvalejätmisega on tagatud ettevõtte jätkusuutlik areng.

OÜ Haine arvates omab finantsnäitajate analüüs ning nende kasutamine positiivset mõju ettevõttele. Tegevjuhi seisukohast on kõik laiendatud kasumiaruandesse valitud kirjed ettevõtte juhtimiseks olulised. Need on kujunenud välja kogemusest ning valitud vastavalt ettevõtte vajadustele. Kui peaks konkreetse ettevõtte seisukohast tooma välja kõige olulisema, siis oleks nendeks toodete, teenuste ning kaupade müük ehk kokkuvõtvalt müügikäive. Bilansis kajastatud näitajad ei ole igapäevasel juhtimisel

esmatahtsad, kuid on abiks eelkõige laovarude analüüsil ja võimalike vabade vahendite hindamisel.

Kogutud finantsnäitajad kajastatakse OÜ Haine näitel kasumiaruandes (lisa 4) nii kuu kui aastate lõikes Exceli tabelis. Ettevõtte juhtkonnal on sellele alati ligipääs olemas. Tavatöötajale näitajad kättesaadavad ei ole, kuid vastava üksuse juhid (nt punumisosakonna juhataja) saavad ülevaate oma osakonnaga seotud kulutustest. Tulu ning kasumit sellistes aruannetes kajastatud ei ole. Mõne osakonna puhul on otsest tulu raske välja tuua, sest erinevaid operatsioone on üle ettevõtte palju. Näiteks, peale paela tootmist on seda vaja tükeldada. Võimatu on tuua välja just spetsiifiliselt tükeldusosakonna poolt teenitud tulu – kogutulu kajastub müügihinnas, mis on välja kujunenud mitme osakonna koostöös. Ettevõtte juhtkond näeb aruannetes aga tervikpilti, kuni kasumini välja, mille põhjal nad ettevõtte käekäiku hinnata saavad ning juhtimisotsuseid langetavad.

Mittefinantsinformatsiooni kogumine ning kasutamine juhtimisel on OÜ Haine näitel pigem uuenduslik tegevus, mistõttu kajastatakse seda võrreldes finantsinformatsiooniga ka väiksemas mahus. Haine tegevjuht mainis, et korralikuma mittefinantsnäitajate süsteemi loomine on ettevõttel plaanis, hetkel on projekt veel alles töös. Autori küsimuse peal, kas oleks mõistlikum kasutada valmislahendusi, vastas tegevjuht, et hetkel pakutavate platvormtoodete funktsionaalsus on kesine, liiga kulukas ning ei pakuta just nende tootmisprotsesside jaoks sobilikke valmislahendusi.

Mittefinantsnäitajaid jälgib ettevõtte hetkel ennekõike selleks, et saada ülevaade tootmisprotsesside tulemuslikkuse kohta. Kuna tegu on tootmisettevõttega, siis proovitakse eelkõige jälgida tootmist kajastavaid näitajaid (ehk tegutseda tootmisjuhtimise seisukohast), mis on valitud vajaduspõhiselt ning tulenevalt juhtkonna arvamusele. Mittefinantsnäitajatena mõõdetakse ning kasutatakse OÜ Haines kolme näitajat:

- masinate produktiivsus (OEE ehk *overall equipment efficiency*);
- töötajate produktiivsus;
- kliendisuhete produktiivsus – rakendatakse kliendihaldussüsteemi (CRM ehk *client relation management*).

Esimesena jälgitakse masinate produktiivsust ehk OEE-d (overall equipment efficiency). OEE annab käesoleva ettevõtte näitel oma kontseptsioonilt ülevaate mitu minutit masin ööpäevas töötas, palju töötamata seisis ning mõõdab nende kahe näitaja vahelist suhet – kui suur oli potentsiaalne võimalik tootlikkus ja palju tegelikult toodeti. Seda on võimalik jälgida suhteliselt primitiivsete ning kuluefektiivsete meetoditega, mistõttu on OEE osutunud ka üheks valitud näitajaks. Oletame, et masin suudab toota 5 meetrit toodet minutis. Sellest tulenevalt on aritmeetiliselt kerge leida, palju vahetuse, ööpäeva või nädalaga maksimaalne võimalik tootemaht on. Võetakse arvesse tegelik tootmiskaht, lahutatakse maha praak ning saadakse ülevaade mitu meetrit nõuetekohast paela toodeti. Võrreldes tegelikku tulemust potentsiaalse võimekusega saadaksegi ülevaade masinate produktiivsusest.

Teise olulise näitajana toodi OÜ Haines välja tootmistsehhi töötajate tehtud normminutid. Kui varem räägiti masinate OEE-st, siis sarnade ülesehitusega mõõdetakse ettevõttes ka töötajate produktiivsust. Käesolevate ettevõtet iseloomustab tükitöö ning tootmine toimub 16 tundi ööpäevas, vahemikus 6:00 kuni 22:00, kahes vahetuses. Ideaalis sooviks ettevõtte tootmist ka öötundidel jätkata, kuid kahjuks ei ole see tulenevalt tööjõupuudusest võimalik. Sellest tulenevalt on OÜ Hainele eriti oluline, et töötunnid oleks maksimaalselt sisustatud ning töötajad võimalikult kõrgelt motiveeritud. Selleks, et mõõta töötajate produktiivsust, trüüb tsehhijuhataja igale töötajale välja töökäsed ning töötaja kleebib päeva jooksul tehtud töö vastavale lehele. Kontrolllehel kajastatakse igapäevaselt tehtud normminutid ja selle jooksul tehud töö kogus. Raamatupidaja skanneerib päeva lõpus tulemused automaatsesse tabelisse ning selle informatsiooni põhjal saadakse teada kui palju töötajad päeva jooksul normminuteid tegid. Tavaline töövahetus kestab 8 tundi ehk 480 minutit. Keskmise töötaja teeb umbes 400-450 normminutit päevas. Mida rohkem normminuteid tehakse, seda produktiivsem on töötaja ettevõtte seisukohast.

Töötajate produktiivsus kajastab ka töötajate motiveeritus. Tsehhis on masinaid palju, iga töötaja hoiab neist korraga töös umbes 10-20 masinat. Kerge on viita aega kõrvalistele tegevustele ning tulenevalt sellest vähem normminutid teha. Tänu sellele, et normminuteid mõõdetakse ning ka kajastatakse, on võimalik tagada töötaja produktiivsuse oluline kasv. Sellest tulenevalt on töötajate motiveerimiseks igapäevaselt

sooritatud töötunnid töötajatele tabelina pidevalt kättesaadavad ning tsehhis nähtaval kohal. Samuti annab see ka indikatsiooni tellimuse valmimise kohta – missugused operatsioonid tehtud on ning palju veel konkreetse tellimuse valmimiseks jäänud on. Töö autor leiab, et produktiivsuse mõõtmine annab juhtidele väärtuslikku informatsiooni töötajate kvaliteedi ning tootmisprotsesside toimimise kohta.

OÜ Haine on just hiljuti hakanud rakendama kliendihaldussüsteemi ehk CRM-i (client relation management). Mittefinantsinformatsiooni olulisust üldiselt on ettevõtte alles hiljuti tähtsustama hakatud, mistõttu ei ole kliendihaldussüsteem veel täiesti töökorras ning n-ö ilusaid ning struktureeritud informatsiooni veel jagada ei ole. Küll aga peetakse mittefinantsinformatsiooni kaasamist edaspidiste juhtimisotsuste langetamisel väga oluliseks. Ettevõtte tegevjuhti arvates ei ole *business to business* müügis toote või teenuse hind, kvaliteet ning tarneaeg alati kõige olulisemad tegurid. OÜ Haine partneriks on üldjuhul kliendi professionaalne ostujuht, kelle puhul võib eeldada, et ta soetab vajamineva toote või teenuse ettevõttest, kes pakub hea kvaliteedi, mõistliku hinna ning vajaliku tarnekindlusega toodet. Paratamatult tekib olukord, kus ostujuht seda toodet üldjuhul ise ei näegi – tema ülesanne on edastab ainult tootekirjelduss. Sellisel juhul on tegevjuhi sõnus müüja eesmärgiks saavutada olukord, kus tellimuse protseduur oleks kasvõi veidi meeldivam kui konkurendil. Antud juhul mängib rolli just inimlik aspekt. Ostujuhil peab olema mugav teenust soetada – kui see ei ole tagatud, siis leiab ta paratamatult uue ja meeldivama pakkuja. CRM-i soetamine on OÜ Haine jaoks oluline, et seda varem tähelepanuta jäänud aspekti produktiivsemalt hallata.

Ettevõtte tegevjuht tõi töötaja produktiivsuse hindamisel olulise näitena välja ka tööoperatsioonide täimise. Näiteks, tootes pükse, on iga paari valmistamise jaoks vajalikud nt esimene ja tagumine külge. Kuna on vaja toota kokku suurem kogus valmistoodangut (näiteks 500 paari), siis kõik ühte hunnikusse panna ei ole mõistlik – kangas võib vahepeal otsa saada ja erinevatest kangarullidest tooteid komplekteerida ei tohi. Selleks jaotatakse toodangus kasutatavad osad pakkideks (nt 10 tükki pakis) ning määratletakse tööoperatsioonid. Valmis pakkide kohta saab tsehhijuhataja igapäevaselt automaatset informatsiooni. Selline kontroll on heaks indikaatoriks, et hinnata toodangu õigeaegset valmistamist ning töötajate produktiivsust – kui tööoperatsioone ei täideta

piisavalt kiiresti, siis järelikult tuleb tootmises muudatusi teha, valmimistähtaega muuta, töötajaid motiveerida või muid otsuseid langetada.

OÜ Haine ametlikes majandusaasta aruannetes mittefinantsnäitajaid ei kajastata. Eelnimetatud näitajad on mõeldud täielikult ettevõttesiseseks kasutamiseks ning on suunatud ennekõike juhtidele. Vajadusel on ettevõtte valmis koguma ka teisi mittefinantsnäitajaid, mis on näiteks töötajate rahulolu. Lisainformatsiooni kogumisele lähenetakse pigem tunnetus- ning vajaduspõhiselt – kui tulenevalt probleemist tekib vajadus lisainformatsiooni kogumiseks, siis kajastatakse need eraldi konkreetse probleemi lahendamiseks mõeldud aruannetes.

OÜ Haine on üldiselt hästi kapitaliseeritud ettevõtte ning rahalised raskused puuduvad. Seetõttu on tagatud klientide tellimuste kiire ja nõuetekohane täitmine – ei ole alust väita, et äritegevus kasumlikult ning jätkusuutlikult korraldatud ei oleks. Teoreetiliselt oleks rahavoogude planeerimine kindlast mõistlik, kuid hetkel puudub otsene vajadus agressiivset finantsjuhtimist teostada. Tegevjuht mõistab, et finantsinfo vähene kasutamine võib negatiivselt mõjutada ettevõtte käekäiku (nt kapitali tootlikkust), kuid juhtimismeetodite muutmist ei peeta hetkel vajalikuks.

Ettevõtte tegevjuhi sõnul hoiab ta ennast lisaks kogutud näitajate analüüsimisele aktiivselt kursis ka turul toimuvaga. Maailmamajandust kõigutavatel sündmustel on otsene mõju ka nende ettevõtte käekäigule. Kui Saksamaa tööstustoodete tellimuste hulk langeb x% võrra, siis on väga suure tõenäosusega oodata ka samasugust efekti käesoleva ettevõtte tellimusmahule. Samuti tuleb rõhutada, et selliste uudiste põhjal prognoose ning plaane ei koostata, vaid kasutatakse saadud informatsiooni hoiakute kujundamiseks ning üldise turuolukorra mõistmiseks.

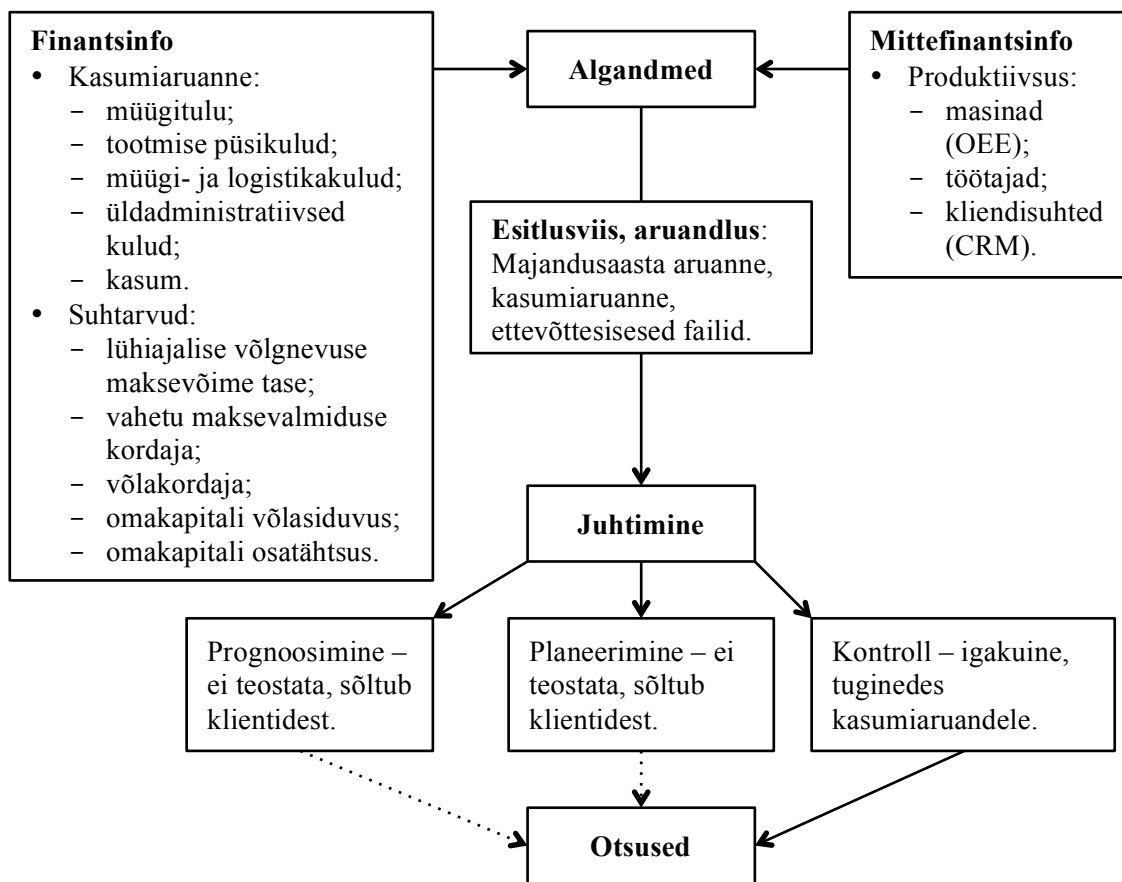
Intervjuu käigus uuris töö autor tegevjuhilt, kas OÜ Haine on kaalunud tasakaalus tulemuskaardi (või mõne muu analoogne mudel) rakendamist, et kogutavat finants- ja mittefinantsinfot paremini hallata. Tegevjuhi sõnul ei ole tasakaalus tulemuskaardis otseselt midagi halba, seda võivad juhid n-ö inspiratsiooni saamiseks kasutada. Selleks, et tasakaalus tulemuskaardist äritegevuse mõttes kasu saada, peab see olema ettevõtte vajadustega piisavalt kohandatud ja korrektselt rakendatud. Samuti on tegevjuht arvamusel, et raamatupidaja mentaliteediga ettevõtet juhtida ei ole efektiivne.

Igasuguste lisaaruannete produtseerimine peab olema kaalutletud ning põhjendatud, et vältida ebavajalikke lisakulutusi. Kokkuvõtvalt on tegevjuht arvamusel, et tasakaalus tulemuskaardi kasutamine ei kindlusta märkimisväärset positiivset mõju ettevõtte käekäigule. Jälgitavate näitajate valik sõltub paratamatult juhi isiksuseomadustest ning ettevõtte eripäradest. Samuti on OÜ Haine puhul tegu väikeettevõttega – juhtkond koosneb viiest inimesest, mistõttu kogutud näitajate edastamiseks ja analüüsiks erilisi süsteeme ning eriprotsesse tarvis ei ole. Oluliseks peetakse tootmisprotsessi kuuluvate osakondade vahelist suhtlust, et vältida probleemide tekkimist, näiteks olukord, kus tootmine ei soovi või ei saa toota toodet, mida müügiosakond müüa tahaks.

Täielikult finants- ja mittefinantsinformatsiooni kõrvalejätmine ei oleks tegevjuhi arvates samuti hea idee. Äriettevõtte eesmärk on teenida püsivalt positiivseid rahavoogusid, mis väljenduvad omakorda kasumina. Juhtimisel lähtub OÜ Haine tegevjuht Kaplani ja Nortoni poolt esitatud põhimõttest – mida mõõdad, seda saad. Kokkuvõttes järeldeb autor, et informatsiooni ei ole vaja mõõta sellepärast, et see oleks huvitav, vaid pigem põhjendatult, et leida seos kasumi ning mõne kasumiaruandes kajastatud näitaja vahel või töötajate motiveerimiseks. On vajalik mõista nii finants- kui ka mittefinantsnäitajate puhul nende sisu, olulisust ning leida mõlema vahel tasakaal.

2.4. Järeldused finants- ning mittefinantsinformatsiooni kasutamisest juhtimisel OÜ Haine näitel

OÜ Haine tegevjuhi ning pearaamatupidajaga läbiviidud intervjuude vastuste põhjal võib väita, et mõlemad intervjuueeritavad olid analüüsitud ettevõtte juhtimist ning selle tegevusprotsesse puudutavates küsimustes sarnastel seisukohtadel. Mõlemad intervjuueeritavad leidsid, et teoreetilisest vaatenurgas ning üldvajadustest lähtuvalt on prognoosimine, planeerimine ning kontrollivõimalused ettevõtte juhtimises teooriale tuginedes olulised, kuid struktureeritud prognooside ning plaanide koostamisega nende ettevõttes aktiivselt ei tegeleta. Sellest tulenevalt ei ole seos prognoosi ja planeerimise ning otsuste vahel kajastatud joonisel pideva joonega. Seost OÜ Hainetes kogutavate algandmete ning otsuste vahel iseloomustab joonis 2.



Joonis 2. Algandmete, juhtimise ning otsuste vaheline seos. Allikas: autori koostatud.

Teoreetiliselt kasulike ning vajalike võimaluste rakendamine ei ole tulenevalt ettevõtte spetsiifikast hetkeseisuga põhjendatud. Selgus ka, et ettevõtte ei kasuta praktiliselt üldse perioodilist ettevaatavat finantsplaneerimist (lühemate ja pikemate tuluprognoside koostamist) – lähtutakse suuresti kulu-tulu vahekorra jälgimisest, võrreldes eelnevate perioodide andmeid hetkeseisuga ehk tegeletakse pigem kontrolliga. Detailsemaid arvutiprogramme ei kasutata ning jooksev finantsinfo esitatakse ja analüüsitakse ettevõtte vajadustest tulenevalt Exceli programmis välja töötatud tabelites. Tegu on teadliku valikuga – ettevõtte sõnul ei näe nad vajadust keerulisemate ning kallimate programmide juurutamiseks.

Prognooside koostamine toimub analüüsitud ettevõttes pisteliselt ning väga väikses mahu. Tulenevalt analüüsitud ettevõtte suurusest, ettevõtte poolt teostatavate müügitehingute tüübist ning muudest eripäradest ei ole finantsinformatsiooni ning

mitte-finanatsinformatsiooni potentsiaalsete võimaluste täismahus kasutamiseks vajalikud lisakulutused hetkeseisuga õigustatud. Põhjusena on välja toodud asjaolu, et Haine on tootmisettevõtte, kes töötab suures osas *business to business* segmendis õmblus- ja kudumistoodete alltöövõtja-partnerina. See tähendab, et ettevõtte saab mitmeid erinevaid tellimusi erinevatele toodetele ning vajab pigem projektipõhist kulude planeerimist ning tootmiskahjude (sh praagi tootmisest või seadmete riketest tulenevad kahjud) riskide minimeerimist.

Kokkuvõttes selgus intervjuude käigus, et teooria ei ühti alati reaalsusega. Tegelikuses on OÜ Haine näitel valitud juhtimisprotsessidesse näitajad tulenevalt probleemist ning vastavalt vajadusele, mitte tuginedes varem väljatöötatud struktureeritud mudelitele. Teooria kohaselt oleks ettevõtte käekäigule parim ning kõige produktiivsem kasutada lisaks finantsnäitajatele ka struktureeritud mittefinantsnäitajaid, mida kajastatakse sama olulistena kui klassikalisi bilansi- ning kasumiaruande näitajaid. Kuna OÜ Haine puhul on tegu väikeettevõttega, ei pea juhtkond hetkel esmatähtsaks ka struktureeritud prognooside ja plaanide koostamist, mistõttu nende koostamisega aktiivselt ei tegeleta. Kontrolli teostamiseks kasutatakse nii finants- kui ka mittefinantsnäitajaid. Finantsnäitajate puhul tuginetakse laiendatud kasumiaruandele. Kõige olulisemate finantsnäitajatena tõi ettevõtte tegevjuht välja müügikäibe ning kasumi, kuid jälgib regulaarselt kõiki kasumiaruandes kajastatud näitajaid. Pääramatupidaja peab oluliseks majandusaasta aruannetes kajastatavaid näitajaid (lühiajalise võlgnevuse maksevõime tase, vahetu maksevalmiduse kordaja, võlakordaja, omakapitali võlasiduvus, omakapitali osatähtsus), mida ta regulaarset jälgib. Mittefinantsnäitajatest jälgitakse kliendisuhete, töötajate ning masinate produktiivsust.

KOKKUVÕTE

Omanike poolt ettevõtte juhtidele püstitatud eesmärkideks on reeglina tagada ettevõtte igapäevane edukas toimimine ning areng. Otsuste langetamise aluseks kasutatava informatsiooni valiku tegemiseks puuduvad Eesti õigusruumis olulised seadusandlikud piirangud, mis annab kasutatavate näitajate valikul juhtidele suhteliselt vabad käed. Kõige enam levinud viis otsuste langetamiseks on tugineda finantsinformatsioonile. Finantsinformatsiooni põhiliseks positiivseks aspektiks peetakse selle kergesti kättesaadavust ning töödeldavust. Vajaminev informatsioon ning numbrilised algandmed on kohustuslike arvestusprotsesside käigus juba kogutud ning ettevõttesiseselt kergesti kättesaadavad – ettevõtte ei pea koguma lisaandmeid ning koostama täiendavaid aruandeid. Põhiline finantsinformatsioon mida analüüsitakse, on rahavood, ärikasum, maksevõime ning finantsvõimendus. Kuigi finantsinfot võib pidada täpseks ja igati sobilikuks infoallikaks juhtimisotsuste langetamisel, on see saanud ka kriitika osaliseks. Põhiliste murekohtadena tuuakse välja finantsinfo ühekülsust, minevikule suunatust, liigset pealiskaudsust ning võimalikku riski, et märkamatu kantakse eelmiste perioodide vead tulevikku edasi. Samuti ei võta finantsinfo arvesse ühiskondlikke tegureid, näiteks kliendiaspekte, mis omavad olulist mõju ettevõtte tulemustele.

Selleks, et ainult finantsinfo kasutamisest tekkida võivaid probleeme leevendada, on ettevõtted järjest enam tähelepanu pöörama hakanud mittefinantsinformatsioonile ning selle kaasamisele juhtimisotsuste vastuvõtmisel. Sellel informatsiooniklassi kasutamisel on mitmeid eeliseid – arvestatakse lisaks finantsnäitajatele ka mittefinantsnäitajatega, nagu töötajate valik, töötajate rahulolu, klientide rahulolu, korduvostude arv jms. Eeltoodud näitajad aitavad leida konkreetseid seoseid igapäevase äritegevuse ning saavutatud tulemuste vahel. Kuigi mittefinantsinfoga kaasneb palju positiivset, võib ebaõigell näitajate valikul kasutegur eeldatust oluliselt väiksem olla. Näiteks, valitakse otsuste langetamiseks näitajad, tuginedes mõne teise, samas valdkonnas tegutseva ning

sama profiiliga ettevõtte analoogia. Juhul, kui valitud näitajad ei ole seotud konkreetse ettevõtte äritegevuse eesmärkidega, ei pruugi need sellele ettevõttele piisavalt informatsiooni anda, millele tuginedes häid juhtimisotsuseid langetada.

Kokkuvõtteks võiks ettevõtete juhid otsuste langetamisel kaasata veelgi enam mittefinantsinformatsiooni. Sellisel juhul oleks võimalik ettevõtte äritegevust mõjutavaid tegureid paremini tuvastada ning analüüsida. Tasub ka mainida, et ühe infoklassi kasutamisest täielikult eemaldumine ei ole mõistlik – selleks, et potentsiaalne kasutegur oleks võimalikult suur, tuleks võrdselt pöörata tähelepanu nii finants- kui ka mittefinantsinfole. Selle saavutamiseks oleks üheks heaks võimaluseks kasutada tasakaalus tulemuskaarti, mis hõlmab endas lisaks finantsinfole ka kliendiaspekte ning arengu- ja sisemisi protsesse.

Töö empiirilises osa uuriti finants- ning mittefinantsinformatsiooni kasutamist juhtimisotsuste langetamisel. Analüüs viidi läbi tootmisettevõtte OÜ Haine näitel. Intervjuude käigus vesteldi ettevõtte tegevjuhi ja pearaamatupidajaga. Intervjuudest selgus, et tegevjuht ja pearaamatupidaja on finants- ning mittefinantsnäitajate olulisuses sarnastel seisukohtadel. Mõlemad intervjuueeritavad leidsid, et teoreetilisest vaatenurgas on prognoosimine, planeerimine ning kontroll ettevõtte juhtimises olulised. Vaatamata eelnimetatule, tegeletakse käesolevas ettevõttes põhiliselt ainult kontrolliga. OÜ Haine puhul on tegu väikeettevõttega – juhtkond ei pea struktureeritud prognooside ning plaanide koostamist ressursimahukuse ning vähesa kasuteguri tõttu hetkel esmatähtsaks. Seetõttu ei tegeleta hekel aktiivselt prognoosimise ning planeerimisega.

Senini on kontrolli teostamisel tuginetud põhiliselt finantsnäitajatele. Kõige olulisemaks finantsnäitajate allikaks peetakse OÜ Haines laiendatud kasumiaruannet, mille põhjal võrreldakse eelnevate perioodide tulemusi hetkeseisuga. Kõige olulisemateks peab ettevõtte tegevjuht müügikäivet ning kasumit, kuid jälgib regulaarselt kõiki kasumiaruandes kajastatud näitajaid. Samas, peab pearaamatupidaja oluliseks majandusaasta aruannetes kajastatavaid näitajaid (lühiajalise võlgnevuse maksevõime tase, vahetu maksevalmiduse kordaja, võlakordaja, omakapitali võlasiduvus, omakapitali osatähtsus), mida ta regulaarset jälgib. OÜ Haines kogutakse järgmisi mittefinantsnäitajaid: kliendisuhete, töötajate ning masinate produktiivsust. Kliendisuhete hindamiseks rakendatakse spetsiaalselt kliendihaldussüsteemi (CRM-i),

et olla kursis klientide vajaduste ning rahuloluga. Töötajate produktiivsuse hindamiseks jälgitakse igapäevaselt töökäskude ning normminutite täitmist. Kõige olulisemaks mittefinantsnäitajaks peetakse ettevõttes masinate produktiivsust (OEE), mille jälgimisel võrreldakse potentsiaalset toodangumahtu tegeliku toodangumahuga.

Töö käigus läbiviidud analüüsile tuginedes, teeb autor OÜ Hainele ettepaneku kaaluda lisaks kontrollile ka teiste juhtimisfunktsioonide (prognoosimine ning planeerimine) rakendamist. Autor mõistab, et tootmistegevust puudutavate prognooside koostamine on ettevõtte *business to business* ärimudeli tõttu keeruline – sõltutakse suuresti klientide soovidest ja võimalustest, mida on raske ette näha. Hetkel on ettevõtte finantsiliselt kindlustatud ning vabade vahendite leidmine ei ole probleemiks, kuid selline seis ei pruugi kesta igavesti. Seetõttu tasuks ootamatuste vältimiseks tulevikus prognoosida ning planeerida (koostada eelarveid) ressurssidele tehtavaid kulutusi, näiteks tööjõule ning masinapargile.

Finantsinformatsiooni haldamine ning kasutamine juhtimisel toimub OÜ Haines igapäevaselt ning autori arvates jälgitakse kogutavaid näitajaid juhtimisotsuste tegemisel. Erinevalt finantsinformatsioonist, esineb autori arvates mittefinantsinformatsiooni kogumisel ning kasutamisel juhtimises puudujääke. On näha, et ettevõtte peab mittefinantsnäitajaid oluliseks, kuid on alles hiljuti nende kogumisele tähelepanu pöörama hakanud – ei ole jõutud tegeleda kogutud informatsiooni süstematiseerimisega. Valitud mittefinantsnäitajad, mida kogutakse ja mille põhjal juhtimisotsuseid langetatakse on ettevõtte jaoks olulised, kuid neil puudub otsene seos finantsnäitajatega. Töö autor on seisukohal, et vaadeldav ettevõtte võiks mittefinantsnäitajaid finantsnäitajate ning otseste kasumimuutusega seostada (võttes arvesse, et ettevõtte eesmärgiks on teenida maksimaalset kasumit). Samuti võiks OÜ Haine kaaluda mittefinantsnäitajate kogumi suurendamist, võttes kasutusele näitajad, mis kirjeldaksid toodete kvaliteeti, uute kliendisuhete loomist, tootmise mõju keskkonnale jms. Piisavas koguses põhjendatud mittefinantsnäitajate kasutamine toetaks heade juhtimisotsuste tegemist.

Finants- ning mittefinantsnäitajate kasutamine ettevõtte juhtimisel on ettevõtte arengu seisukohalt oluline, et juhtidel oleks võimalus otsustamise protsessis tugineda nii kvalitatiivsetele- kui ka kvantitatiivsetele andmetele. Käesolev töö on koostatud ühe

ettevõtte näitel ning selle analüüsi põhjal ei ole võimalik teha üldistusi kõikide Eestis tegutsevate ettevõtete juhtimisprotsesside kohta. Seetõttu oleks vajalik teemat edasi arendada. Autor teeb ettepaneku analüüsida finants- ning mittefinantsinfo kasutamist ka mõne teise ettevõtte näitel, võimalusel lisaks Eestile ka teistes riikides. Edasise töö käigus võiks võrrelda erineva suurusega või erinevates valdkondades tegutsevates ettevõtetes kasutatavaid meetodeid ja näitajaid. Sellisel juhul oleks võimalik teha ka üldistusi, näiteks mõne konkreetse valdkonna või sarnase suurusega ettevõttes kasutatavate näitajate kohta.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Bondarenko, T. G., Isaeva, E. A., Orekhov, S. A., & Soltakhanov, A. U. (2017). Optimization of the Company Strategic Management System in the Context of Economic Instability. *European Research Studies Journal, Volume XX, Issue 2B*, 22.
2. Cardinaels, E., & van Veen-Dirks, P. M. G. (2010). Financial versus non-financial information: The impact of information organization and presentation in a Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 35(6), 565–578.
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.05.003>
3. Chen, J. (2018, august). Forecasting. Salvestatud 10. aprill 2019, Investopedia website: <https://www.investopedia.com/terms/f/forecasting.asp>
4. Cheyo, L. (2015, juuni 29). Management Control Systems. Salvestatud 12. aprill 2019, <https://www.linkedin.com/pulse/management-control-systems-lauden-cheyo>
5. Chow, C., & A Van der Stede, W. (2006). *The use and usefulness of nonfinancial performance measures*. 7, 1–8.
6. DeBusk, G. K., Brown, R. M., & Killough, L. N. (2003). Components and relative weights in utilization of dashboard measurement systems like the Balanced Scorecard. *The British Accounting Review*, 35(3), 215–231.
[https://doi.org/10.1016/S0890-8389\(03\)00026-X](https://doi.org/10.1016/S0890-8389(03)00026-X)
7. Dudin, M. N., & Frolova, E. E. (2014). The Balanced Scorecard as a Basis for Strategic Company Management in the Context of the World Economy Transformation. *Asian Social Science*, 11(3), p282.
<https://doi.org/10.5539/ass.v11n3p282>
8. Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2012). *Essentials of Strategic Management*. 421.
9. Ho, B. (2017). *Financial Forecasting for the Firm*. 4.
10. Hoogervorst, J. (2016). The imperative for employee-centric organizing and its significance for enterprise engineering. *Organizational Design and Enterprise Engineering*, 1(1), 43–58. <https://doi.org/10.1007/s41251-016-0003-y>

11. Huang, J., & Wang, H. (2017). A data analytics framework for key financial factors. *Journal of Modelling in Management*, 12(2). <https://doi.org/10.1108/JM2-08-2015-0056>
12. Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), 88–95.
13. Jensen, M. C. (2003). Paying People to Lie: the Truth about the Budgeting Process. *European Financial Management*, 9(3), 379–406. <https://doi.org/10.1111/1468-036X.00226>
14. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
15. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 1–14.
16. Karadag, H. (2015). Financial Management Challenges In Small And Medium-Sized Enterprises: A Strategic Management Approach. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 5(1), 26–40. <https://doi.org/10.5195/emaj.2015.67>
17. Khakheli, M., & Morchiladze, G. (2015). *Factors Affecting Decision Making In an Organization*. 3(1), 4.
18. Khemakhem, S., & Boujelbene, Y. (2018). Predicting credit risk on the basis of financial and non-financial variables and data mining. *Review of Accounting and Finance*, 17(3), 316–340. <https://doi.org/10.1108/RAF-07-2017-0143>
19. Kotane, I. (2015). Use of financial and non-financial indicators in evaluation of company's performance. *CBU International Conference Proceedings*, 3, 224. <https://doi.org/10.12955/cbup.v3.605>
20. Lipe, M. G., & Salterio, S. (2002). A note on the judgmental effects of the balanced scorecard's information organization. *Accounting, Organizations and Society*, 27(6), 531–540. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00059-9](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00059-9)
21. Marie, A. A., Ibrahim, M. E., & Nasser, A. D. A. (2014). *Effects of Financial and Non-financial Performance Measures on Customers ' Perceptions of Service Quality at Islamic Banks in UAE*.
22. Nutikas kamuflaazpael maskeeringu kandjat ei reeda. (2018, august 2). Salvestatud 22. aprill 2019, Ajakiri Director website: <https://director.ee/2016/03/01/nutikas-kamuflaazpael-maskeeringu-kandjat-ei-reeda/>

23. OÜ Haine kodulehekülg. (s.a.). Salvestatud 22. aprill 2019, HAINЕ website:
<http://haine.ee/et>
24. OÜ Haine Majandusaasta Aruanne 2015. (2016).
25. OÜ Haine Majandusaasta Aruanne 2016. (2017).
26. OÜ Haine Majandusaasta Aruanne 2017. (2018).
27. Raamatupidamise seadus – Riigi Teataja. (s.a.). Salvestatud 21. detsember 2018,
<https://www.riigiteataja.ee/akt/109052017030>
28. Scarborough, N. M., Wilson, D., & Zimmerer, T. (2011). *Essentials of entrepreneurship and small business management* (6th ed). Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
29. Theriou, N. G. (2015). Strategic Management Process and the Importance of Structured Formality, Financial and Non-Financial Information. *European Research Studies Journal*, XVIII(2), 3–28.
30. Tooted. (s.a.). Salvestatud 22. aprill 2019, HAINЕ website: <http://haine.ee/tooted>
31. Tuff, G., & Goldbach, S. (2018). Why you’ve got financial forecasting back to front: Basing plans on last year’s revenue is a recipe for disaster. *Management Today*, 1–1.

LISAD

Lisa 1. Finantsnäitajate koondtabel

Autor(id)	Artikkel	Aasta	Sisu	Finantsinfo
Huang, Wang	A data analytics framework for key financial factors	2017	Määratleda põhilised finantsnäitajad ning neid mõjutavad faktorid, mis tagavad parimad eeldused, et teha vahet rohkem- ning vähemusaldusväärsete ettevõtete vahel.	Rahavood, ärikasum, likviidsus, maksevõime, aktsionäride kasumlikkus, tegevusega seotud faktorid, finantsvõimendus
Khemakhem, Boujelbene	Predicting credit risk on the basis of financial and non-financial variables and data mining	2018	Ettevõtte finantsseisundit on keeruline hinnata kui informatsioon ei ole tasakaalus. Eesmärgiks on pakkuda välja uued meetodid krediidiriski hindamiseks, võttes arvesse nii finants- kui ka mittefinantsinfo. Suunatud spetsiaalselt pankade riskijuhtimise parandamisele.	Kasumlikkuse suhtarvud, bilansistruktuuri näitajad, võlakordajad, käibekordaja (varad ja varud)
Chow, Van Der Stede	The Use and Usefulness of Nonfinancial Performance Measures	2006	Uuritakse, kui suurel määral kasutatakse ettevõtete tegevuse juures finants, kvantitatiivseid mittefinants ning subjektiivseid tulemuslikkuse näitajaid.	Klassikalised finantsnäitajad

Kaplan, Norton	The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance	1992	Tasakaalus tulemuskaart peaks lisaks finantsnäitajatele kaasama ka mittefinantsnäitajaid – kliendiaspekt, sisemised protsessid, arenguprotsessid. Sellisel juhul on võimalik jälgida finantstulemusi, monitoorides samal ajal võimaluste arendamist ning hinnata potentsiaalse immateriaalset vara, mida tulevikus soetada	Klassikaline finantsinfo vastavalt ettevõtte enda soovile, põhirõhk suunatud huvigruppide soovide rahuldamisele.
Kaplan, Norton	Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System	2007	Tasakaalus tulemuskaart. Lisaks finantsnäitajatele peaks kaasama ka mittefinantsnäitajaid – kliendiaspekt, sisemised protsessid, arenguprotsessid.	Klassikaline finantsinfo – vastavalt ettevõtte enda soovile, põhirõhk suunatud huvigruppide soovide rahuldamisele.
Cardinaels, Van Veen-Dirks	Financial versus non-financial information: The impact of information organization and presentation in a Balanced Scorecard	2010	Kuidas mõjutavad erinevad tulemuskaartide formaadid tulemuslikkuse hindamist? Kuidas on näitajad organiseeritud (kas kajastatakse tulemused vabas vormis või kasutatakse tasakaalus tulemuskaarti)? Kas näitajate presentatsioon mõjutab seda, kuidas hindajad kasutavad finants- ja mittefinantsinfot?	Müügikate, müügikasv kaupluse kohta, varude käibekordaja, uute kaupluste müügiprotsent.

Marie, Ibrahim, Al Nasser	Effects of Financial and Non-financial Performance Measures on Customers ' Perceptions of Service Quality at Islamic Banks in UAE	2014	Uurib, kuidas mõjutavad finants- ja mittefinantsnäitajad pankade teenuste kvaliteeti.	Brutokasum ja Finantsnäitajad: ROI - investeringute tulusus, ROA – varade tootlus, ROE – omakapitali tootlus, kasumlikkus
Kotane	Use of financial and non-financial indicators in evaluation of company's performance	2015	Varasemates uuringutes on finants- ning mittefinantsinfo vaheline suhe märgatavalt erinev ning puudub läbiv joon. Eesmärgiks luua Läti väikestele ettevõtetele mudel tulemuslikkuse hindamiseks, tuginedes ettevõtete omanike ning juhtide soovidele.	Puhaskäive, rahavood, maksevõime kordaja, varade käibekordaja, debitoorne võlgnevus, varude käibekiirus, kreditoorse võlgnevuse käibekordaja, koguvõlgnevuse osakaal bilansis, võla ja omakapitali suhe, brutokasum, varade tootlus, omakapitali tootlus, puhaskasumi rentaablus, investeringu tulusus, EBITDA marginaal, laenuteeninduse kattekordaja.
Theriou	Strategic Management Process and the Importance of Structured Formality, Financial and Non-Financial Information	2015	Erinevates ettevõtetes on kasutusel mitmeid erinevaid juhtimisprotsesse. Eesmärk uurida, kas Kreeka ettevõtete arenguprotsessid (strateegia rakendamine ja arendamine) tuginevad ametlikel struktureeritud protseduuridel ning kas finants- ning mittefinantsinfot peetakse sama olulisteks näitajateks.	Kasum, investeringu tulusus, müük, varade tootlus, finantseesmärgid.

Allikas: autori koostatud varasemate uuringute põhjal (Huang, Wang 2017; Khemakhem, Boujelbene 2018; Chow, Van Der Stede 2006; Kaplan, Norton 1992; Kaplan, Norton 2007; Cardinaels, Van Veen-Dirks 2010; Marie, Ibrahim, Al Nasser 2014; Kotane 2015; Theriou 2015).

Lisa 2. Mittefinantsnäitajate koondtabel

Autor(id)	Artikkel	Aasta	Sisu	Mitte-finantsinfo
Khemakhem, Boujelbene	Predicting credit risk on the basis of financial and non-financial variables and data mining	2018	Ettevõtte finantsseisundit on keeruline hinnata kui informatsioon ei ole tasakaalus. Eesmärgiks on pakkuda välja uued meetodid krediidiriski hindamiseks, võttes arvesse nii finants- kui ka mittefinantsinfo. Suunatud spetsiaalselt pankade riskijuhtimise parandamisele.	Ettevõtte ning panga vahelise koostöö kestvus, omandistruktuur, õiguslikud vormid
Chow, Van Der Stede	The Use and Usefulness of Nonfinancial Performance Measures	2006	Uuritakse, kui suurel määral kasutatakse ettevõtete tegevuse juures finants, kvantitatiivseid mittefinants ning subjektiivseid tulemuslikkuse näitajaid.	Objektiivsed mittefinantsnäitajad: sisemised protsessid, kliendinäitajad, töötaja näitajad. Subjektiivsed mittefinantsnäitajad.
Kaplan, Norton	The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance	1992	Tasakaalus tulemuskaart peaks lisaks finantsnäitajatele kaasama ka mittefinantsnäitajaid – kliendiaspekt, sisemised protsessid, arenguprotsessid. Sellisel juhul on võimalik jälgida finantstulemusi, monitoorides samal ajal võimaluste arendamist ning hinnata potentsiaalse immateriaalset vara, mida tulevikus soetada.	Kliendiaspekt, sisemised protsessid, arenguprotsessid.
Kaplan, Norton	Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System	2007	Tasakaalus tulemuskaart. Lisaks finantsnäitajatele peaks kaasama ka mittefinantsnäitajaid – kliendiaspekt, sisemised protsessid, arenguprotsessid.	Kliendiaspekt, sisemised protsessid, arenguprotsessid

Cardinaels, Van Veen- Dirks	Financial versus non- financial information: The impact of information organization and presentation in a Balanced Scorecard	2010	Kuidas mõjutavad erinevad tulemuskaartide formaadid tulemuslikkuse hindamist? Kuidas on näitajad organiseeritud (kas kajastatakse tulemused vabas vormis või kasutatakse tasakaalus tulemuskaarti)? Kas näitajate presentatsioon mõjutab seda, kuidas hindajad kasutavad finants- ja mittefinantsinfot?	Kliendiaspekt: kliendi rahulolu, müük ühe ruutmeetri kohta, korduvostud, uued müügiartiklid, mis on turul esimesena. Sisemised protsessid: toodete tagastus tarnijale, keskmine hinnalangus protsendis, ühe nädalalaga teostatud tellimused, varude puudujäägi esinemissagedus. Arenguprotsessid: müügitreeningu tundide arv ühe töötaja kohta, ettepanekud ühe töötaja kohta, müügijuhtide kogemus jaemüügis, töötaja rahulolu.
Marie, Ibrahim, Al Nasser	Effects of Financial and Non-financial Performance Measures on Customers ' Perceptions of Service Quality at Islamic Banks in UAE	2014	Uurib, kuidas mõjutavad finants- ja mittefinantsnäitajad pankade teenuste kvaliteeti.	Kliendi rahulolu teenusega: usaldusväärsus, reageerimisvõime, kindlustunne, empaatia, vastavus. Sisemised protsessid: kapitali struktuur, juhtimisefektiivsus, ettevõtte suurus.
Kotane	Use of financial and non-financial indicators in evaluation of company's performance	2015	Varasemates uuringutes on finants- ning mittefinantsinfo vaheline suhe märgatavalt erinev ning puudub läbiv joon. Eesmärgiks luua Läti väikestele ettevõtetele mudel tulemuslikkuse hindamiseks, tuginedes ettevõtete omanike ning juhtide soovidele.	Klientide rahulolu, kliendibaasi suurenemine, klientide lojaalsus, toodete ja teenuste kvaliteet, töötajate motiveeritus, töötajate lojaalsus, töötajate rahulolu, uute toodete loomine, töötajate koolitused, ettevõtte maine, turuosa

Theriou	Strategic Management Process and the Importance of Structured Formality, Financial and Non-Financial Information	2015	Erinevates ettevõtetes on kasutusel mitmeid erinevaid juhtimisprotsesse. Eesmärk uurida, kas Kreeka ettevõtete arenguprotsessid (strateegia rakendamine ja arendamine) tuginevad ametlikel struktureeritud protseduuridel ning kas finants- ning mittefinantsinfot peetakse sama olulisteks näitajateks.	Avalik maine, töötajate rahulolu, töötaja pühendumus, klientide rahulolu, võrdlus konkurentidega, toote kvaliteet, tehnoloogiline areng, turuosa.
Ittner, Larcker	Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement	2003	Ettevõtted kasutavad järjest enam oma tegevuste analüüsimisel mittefinantsnäitajaid, mis võiksid potentsiaalselt kasumit mõjutada, kuid nad ei suuda neid näitajaid strateegiliste eesmärkidega siduda. Artikli eesmärk on selgitada enimlevinud vigu ning jagada juhised, milliseid samme astuda, et tagada mittefinantsnäitajate kasutamisel produktiivsus.	Töötajate valik, töötajate rahulolu, töötaja kohta lisanduv väärtus, klientide rahulolu, klientide käitumismudel.

Allikas: autori koostatud varasemate uuringute põhjal (Khemakhem, Boujelbene 2018; Chow, Van Der Stede 2006; Kaplan, Norton 1992; Kaplan, Norton 2007; Cardinaels, Van Veen-Dirks 2010; Marie, Ibrahim, Al Nasser 2014; Kotane 2015; Theriou 2015; Ittner, Larcker 2003).

Lisa 3. Intervjuuküsimused

1. Missugused on Teie peamised tööülesanded ja vastutusvaldkonnad?
2. Missuguseid juhtimisotsuseid Teie langetate? Missugusele infole tuginedes neid langetate?
3. Kui oluline on Teie ettevõtte juhtimises prognoosimine, planeerimine (eelarvestamine) ning kontroll? (kõik need protsessid sisaldavad endas ka otsustamist)
4. Kas Teie ettevõttes on kasutusel mingisugune juhtimissüsteem? Miks see prognoosimise, planeerimise ning kontrolli seisukohast oluline on ning kuidas seda rakendate?
5. Kui oluliseks peate finantsinformatsiooni jälgimist? Kas saaks ka ilma?
6. Missuguseid finantsnäitajaid peate oluliseks ning kogute?
(Nt kasum, müük, varade puhasrentaablus, investeeringute tasuvus jne)
7. Kuidas näeb välja finantsnäitajate leidmine? Millise sagedusega neid arvutate ja kuidas neid jälgite? (Võimaluse korral sooviks näha valemeid või arvestuspõhimõtte kirjeldust)
8. Kui oluliseks peate mittefinantsinformatsiooni jälgimist? Kas saaks ka ilma?
9. Missuguseid mittefinantsnäitajaid peate oluliseks ning kogute?
(Nt töötajate lojaalsus, klientide rahulolu, toote kvaliteet jne)
10. Kuidas näeb välja mittefinantsnäitajate leidmine? Millise sagedusega neid arvutate ja kuidas neid jälgite? (Võimaluse korral sooviks näha valemeid või arvestuspõhimõtte kirjeldust)
11. Kuidas kasutate kogutud näitajaid planeerimise, prognoosimise ja kontrolli protsessides? Kas kasutate finants- ja mittefinantsnäitajaid eraldi või koos? Palun tooge mõned näited.
12. Kuidas on korraldatud näitajate kogumine ja jälgimine? Palun tooge mõned näited.
(Erinevad arendused/süsteemid, mida kasutatakse, võimalikud planeeritava uuendused)
13. Kus ning kuidas kajastatakse kogutud näitajaid? Kas kasutakse ainult juhtimisel või on need kättesaadavad ka töötajatele ning majavälistele huvigruppidele?

Lisa 4. OÜ Haine kasumiaruande näidistabel

	2017	jaan.18	veebr.18	...	dets.18
Toodete müük				...	
Kauba müük				...	
Teenuste müük				...	
Tulud kokku				...	
Müüdud toodete omahind				...	
Müüdud kaupade ostuhind				...	
Müüdud teenuste omahind				...	
Müüdud toodete (kaupade) omahind				...	
Müügikate				...	
Toodangu kattemäär				...	
Tootmise üldine materjalikulu				...	
Praak ja puudujäägid				...	
Tootmispersonali palgakulu				...	
Muu tootmispersonaliga seotud kulu				...	
Töövahenditega seotud kulu				...	
Seadmetega seotud kulu				...	
Tootmishoonega seotud kulu				...	
Tootmispõhivara kulum ja väärtuse langus				...	
Tootmise vahekonto				...	
Tootmise püsikulud				...	
Brutokasum				...	
Logistika ja transport				...	
Müügipersonali kulu				...	
Muu turunduskulu				...	
Turustuskulud				...	
Palgakulu				...	
Lähetus ja esinduskulu				...	
Transpordikulu				...	
Bürookulu				...	
Bürooruumidega seotud kulu				...	
Üldhalduspõhivara kulum ja väärtuse langus				...	
Muud ostetud teenused				...	
Üldhalduskulud				...	
Muud äritulud				...	
Muud ärikulud				...	
Ärikasum				...	
Finantstulud				...	
Finantskulud				...	
Kasum				...	
Kõik tulud				...	
Kõik kulud				...	
Kasumi kontroll				...	

Allikas: autori koostatud ettevõttelt saadud informatsiooni põhjal.

SUMMARY

FINANCIAL AND NON-FINANCIAL INFORMATION IN MANAGEMENT BASED ON THE EXAMPLE OF OÜ HAINE

Berit Lantin

Decision-making is a regular daily activity of managers. The managers of an organization are usually the ones in charge of making future affecting decisions. To make sure the decisions are effective and useful, they need to be based upon some type of historical data or they need to make predictions regarding the future business environment and the potential development of the company. Due to the fact that any current law in Estonia does not regulate the choice of data used for decision-making, it is totally up to the manager to choose which information to include in the decision-making process.

To make the decisions, the easiest way is to turn to financial information that has been already collected during regular accounting processes. This type of information will provide the managers with information that gives them a perception of the company's financial wellbeing, which can indeed be beneficial for the future. But on the other hand, the financial data only by itself gives the manager a partial understanding of the situation. For an example, financial data does not reflect the factors behind the profit earned by the company. Therefore, the organization would benefit from the usage of non-financial information, like customer satisfaction and employee effectiveness, in their management processes. It seems that this mentality has become more and more popular amongst managers in the recent years and therefore can be considered as a rising and important trend in decision-making.

Based on the previous paragraphs, the aim of this paper is to give an overview and compare financial and non-financial information used in decision-making processes.

This process includes strategic and corporate decisions, based on three managerial functions: planning, forecasting and control. The paper also reflects the positive and negative aspects of each information group and the obstacles that may occur during the collection and the usage of the information. The author has stated the following research tasks to achieve the goal mentioned above:

- to give an overview of management and its main functions;
- to present an overview of financial information, how it is used and collected;
- to present an overview of non-financial information, how it is used and collected;
- to present the main pros and cons regarding these two information groups;
- to present different problems that may occur during the usage and collection of financial and non-financial information;
- to give an overview of the analysed company OÜ Haine and its field of activity;
- to give an overview regarding the decision-making processes and the use of financial and non-financial information in OÜ Haine;
- to analyse and draw conclusions on how effectively financial and non-financial information is used in that specific company.

This bachelor thesis consists of two chapters. The first chapter gives an overview of the theoretical background of the topic – decision-making in management and the essence of financial and non-financial information. This chapter is based on previously conducted research and related articles. The second chapter analyses the use of financial and non-financial information during management in an Estonian company, OÜ Haine. OÜ Haine operates in the business-to-business segment and specializes in the manufacturing and processing of different textiles. The author conducted two interviews, one with the CEO and the other with the head accountant. The aims of these interviews, as stated in the research tasks, were to find out which financial and non-financial information is being collected during everyday operations and used for decision-making processes in that specific company. It is also worth mentioning, that the aim of this paper is not to evaluate and conduct analysis regarding the operating activities of this company and their effectiveness, rather than analysing the methods behind choosing, collecting and managing financial and non-financial information.

As a result, both of the interviewees emphasized that planning, forecasting and control are all very important and should theoretically be implemented into everyday management processes. Despite of the statement above, OÜ Haine focuses mainly only on control. This company is relatively small and the managers do not currently see the need to implement costly prognoses and forecasts into their everyday operations. Control is conducted by using the indicators reflected in the profit and loss statement (P&L). Even though, the CEO considers all the P&L records to be important and informative, the turnover and profit can be marked as the most significant. The head accountant considers the indicators reflected in the annual reports to be the most important (short-term debt solvency ratio, current ratio, debt ratio, debt to equity ratio, equity ratio). OÜ Haine has recently started to measure non-financial indicators and implement them into their everyday decision-making processes. The non-financial indicators measured and used in management are customer relationship, employee and equipment efficiency.

Based on previous research and the empirical study conducted, the author has come to conclusion, that the use of financial information in management is necessary, but should be reinforced with non-financial information like customer satisfaction and employee efficiency. The author would strongly recommend OÜ Haine to consider implementing planning and forecasting into their management processes. Even though, the current positive financial position does not give a reason to doubt the managerial quality of the company, this situation may not last forever. By planning and forecasting, it would be easier to react in case of something unexpected happens. The author also recommends expanding the sample of the used non-financial indicators. For an example, to measure the quality of products over different periods of time, evaluate the environmental impact of their production etc. This way, the managerial decisions regarding the future of the company are more precisely evaluated and the predictions would be more likely to become true. This research was based upon only one company, which is why generalized assumptions cannot be made. Therefore, further research in this field is needed. Author proposes that a wider research should be carried out, to analyse and compare the results between different sized companies or operating fields.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Berit Lantin

1. Annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose “Finants- ja mittefinantsinfo kasutamine juhtimisel OÜ Haine näitel”, mille juhendaja on Kertu Lääts, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Berit Lantin

13.05.2019